

# **Comunicação Organizacional e Arte**

**A Arte como Potência da Comunicação Interna**

**Filomena Maria de Oliveira Mendes**

**Trabalho de Projeto de Mestrado em Ciências da Comunicação**

**Agosto 2017**

Trabalho de Projecto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, variante Comunicação e Artes, realizada sob a orientação científica de Doutora Cláudia Madeira.

*À família e amigos*

## **AGRADECIMENTOS**

“Agora vou-te contar o tal segredo. É muito simples: só se vê bem com o coração. O essencial é invisível para os olhos.” Antoine de Saint-Exupéry (O Príncipezinho)

Agradeço a Deus que é a minha vida, a minha força e alegria.

À minha família e amigos, obrigada por estarem presentes e por fazerem parte da minha vida.

À empresa CTT – Correios de Portugal, SA, obrigada pela disponibilização de informação.

A todos os professores que contribuíram para a minha formação ao longo de todos os anos e nos vários níveis de ensino, obrigada pelo conhecimento transmitido e pela partilha de experiências.

À doutora Ana Margarida Barreto, obrigada por permitir que assistisse às suas aulas como complemento e atualização de conhecimentos organizacionais.

Ao doutor Rogério Ferreira de Andrade, obrigada por permitir que assistisse às suas aulas como complemento e atualização de conhecimentos organizacionais, e pelo tempo investido no debate de algumas ideias e indicação de referências bibliográficas.

À doutora Fernanda Maio, obrigada pela orientação inicial na definição do tema e na indicação de referências bibliográficas.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, doutora Cláudia Madeira, pela atenção, disponibilidade e compreensão. Obrigada pela orientação, incentivo e por fazer parte desta caminhada.

A todos vós, obrigada de coração. Deus vos abençoe.

## **Comunicação Organizacional e Arte**

### **A Arte como Potência da Comunicação Interna**

#### **Trabalho de Projeto de Mestrado em Ciências da Comunicação**

**Filomena Maria de Oliveira Mendes**

### **RESUMO**

O objetivo deste projeto foi mostrar o que revela a arte e qual o seu contributo quando aplicada na Comunicação Interna das empresas. A arte desempenha um papel cada vez mais importante nestas organizações e tem produzido alterações nas suas estratégias de comunicação interna e externa. Uma dessas estratégias que tem conquistado relevância, na construção de sentido e identidade das empresas, é a partilha de histórias de experiências de vida. A Comunicação Interna é essencial nas empresas e a arte consegue potenciar os seus efeitos. Neste projeto, analisamos um processo artístico, em fotografia, aplicado na Comunicação Interna da empresa CTT – Correios de Portugal, SA, como estratégia de motivação e de criação de formas diferentes de envolvimento e ligação emocional aos seus colaboradores. As fotografias, tiradas pelos seus colaboradores, tornaram visível o sentido e a presença da empresa nas suas vidas e na sociedade, criando um diálogo artístico. Este diálogo resultou num processo de revelação interna no qual partilharam experiências e enfrentaram medos profissionais: as histórias, narradas nas fotografias, conseguiram tornar visíveis sentimentos e desejos. A análise desta ação de Comunicação Interna foi um estudo exploratório para a génese de um projeto a desenvolver em doutoramento, no qual propomos: mapear o território nacional das empresas em termos de práticas artísticas; identificar e caracterizar o tipo de atividade artística nas empresas; e delinear o futuro da utilização da arte nas empresas.

## **ABSTRACT**

The objective of this project was highlighting arts revelations and its given when applied in Internal Communication companies. Art plays an increasingly and important part in companies and has produced changes in their internal and external communication strategies. One of those strategies which has achieved relevance, in identity and sensemaking of the companies, is sharing stories about their employees lives. Internal Communication is essential in companies and art is able to power it. This project analyses an artistic process in photography inside Internal Communication of the company CTT – Correios de Portugal, SA, as a strategic process of motivation and creation of different ways of engagement and emotional links with their employees. The photos, taken by their employees, made visible the sensemaking and the organization's presence in their lives and in society, creating an artistic dialogue. This dialogue's result was an internal disclosure process of experience sharing and to face professional fears: the photo's narratives were able to reveal feelings and desires. Analyzing this Internal Communication process was an exploratory study for the genesis of a doctoral project, and we proposed: to map the artistic practices at national territory; to identify and characterize artistic activities in companies; and outline the future apply of arts in companies.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação e arte; narrativas e histórias organizacionais; identificação e sentido organizacional; ligação emocional; performance.

**KEYWORDS:** art and communication; organizational stories and narratives; organizational sensemaking and identification; emotional connection; performance.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Introdução.....   | 1  |
| Capítulo I: Definição do Objeto de Estudo.....                        | 2  |
| I. 1. Definição da Temática .....                                     | 2  |
| I. 2. Definição da Problemática .....                                 | 5  |
| Capítulo II: Planificação Metodológica e Meios Materiais.....         | 8  |
| II. 1. Identificação da Informação, Fontes e Procedimentos .....      | 8  |
| II. 2. Identificação dos Meios Materiais .....                        | 10 |
| Capítulo III: Revisão Literária .....                                 | 10 |
| III. 1. Construindo a Realidade .....                                 | 10 |
| III. 2. O Poder Terapêutico da Arte.....                              | 12 |
| III. 3. As Histórias e a Arte nas Organizações.....                   | 21 |
| Capítulo IV: Análise da Ação de Comunicação Interna                   |    |
| “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” .....                     | 34 |
| IV. 1. Contextualização .....   | 34 |
| IV. 2. Descrição e Análise.....                                       | 38 |
| IV. 3. Conclusões – A Arte como Potência da Comunicação Interna ..... | 53 |
| Conclusão .....   | 55 |
| Bibliografia .....  | 57 |
| Apêndice A: .....   | i  |
| Apêndice B: .....   | ii |
| Apêndice C: .....   | iv |

Sempre me intrigou o momento do penetrar na luz, o momento preciso em que, sentados no meio do público, vemos abrir a porta do palco e um intérprete entra na zona de luz; ou, observando este acontecimento na perspectiva do intérprete, o momento preciso em que aguarda na obscuridade vê a mesma porta abrir-se e avança para dentro da luz que ilumina palco e público.

Consegui aperceber-me, há já alguns anos, que a razão por que este momento é tão emocionante, qualquer que seja o ponto de vista, resulta da sua semelhança com as circunstâncias do nascimento, com as da passagem através de um limiar que separa um abrigo protetor mas confinante, das possibilidades e dos riscos de um mundo que se situa para além desse limiar.

(Damásio, 2000)



## **Introdução**

A comunicação nas empresas influencia a vivência organizacional. A escolha de determinada forma de comunicar condiciona a realidade dentro e fora das respectivas empresas. A Comunicação Interna, para além de procedimentos administrativos e informativos, pode incluir formas de arte e processos artísticos que se tornam fonte de envolvimento e motivação para os colaboradores, contribuindo para a criação da identidade organizacional.

Este projeto de Mestrado pretende tornar visíveis os efeitos, muitas vezes invisíveis, de processos comunicativos internos que saem fora da rotina e do normal funcionamento das empresas.

A partir deste trabalho procuraremos desenvolver a conceção de um projeto de investigação que mapeie o território nacional em termos da importância que a dimensão artística tem vindo a ganhar ao nível da comunicação nas empresas e que dê resposta às seguintes questões:

- Como é que as empresas estão a utilizar a arte;
- Como é que as empresas estão a criar arte;
- Que transformações ocorrem nas empresas pela presença da arte.

Da teoria à análise de uma ação de Comunicação Interna, propomos descobrir o que revela a arte quando é aplicada na comunicação de uma empresa e de como esta pode ser fator diferenciador e transformador quando considerada parte integrante e estratégica dessa organização. O capítulo I será dedicado à definição do objeto de estudo: definição da temática e da problemática. No capítulo II proceder-se-á à planificação metodológica e dos meios materiais necessários para a prossecução do projeto de investigação proposto. No capítulo III apresentaremos a revisão literária e no capítulo IV focar-nos-emos na análise de uma ação de Comunicação Interna, a qual procurará mostrar a importância e relevância da aplicação de processos artísticos nas empresas.

## **Capítulo I – Definição do Objeto de Estudo**

### **I.1. Definição da Temática**

Na definição do objeto de estudo que norteia esta dissertação estiveram presentes três conceitos base – as organizações, a arte e a comunicação – e a forma como estes conceitos poderiam interagir.

A comunicação numa organização pode ser vista como o seu aparelho circulatório (Pina e Cunha et al., 2016). A Comunicação Interna tem um carácter estratégico nas organizações, desempenhando um papel importante na motivação dos colaboradores. Tudo numa organização comunica ao colaborador o que ele significa para a organização e quais as expectativas da organização em relação a ele. Com o desenvolvimento tecnológico e a inter-relação entre objetivos pessoais e profissionais, cada vez existe uma maior ligação entre a vida pessoal e a vida profissional, não sendo possível separá-las (Chiavenatto, 2004). Cada colaborador tem necessidades de diferentes níveis que procura satisfazer. Ao satisfazer as necessidades dos colaboradores, a organização espera a obtenção de benefícios próprios (Chiavenatto, 2004). O fortalecimento da relação colaboradores/organização tem o objetivo de promover uma identificação com a visão, missão e valores da organização, sendo as ações de Comunicação Interna uma forma de aferir se existe essa identificação por parte dos colaboradores e de criar ou sustentar essa identificação. Num mundo cada vez mais inter-relacionado, em que a informação é disponibilizada de forma abundante e em diversos medias e suportes, a Comunicação Interna deve procurar criar sinergias e otimizar a informação fornecida e recebida através de canais e ações adequadas aos objetivos definidos. Os diversos campos do saber/conhecimento interrelacionam-se, ocorrendo uma contaminação mútua com o quebrar de barreiras e o transpor de fronteiras pré-definidas que tendem a dissipar-se. Assim, a Comunicação Interna é chamada a tornar visível o sentir da organização e o fluxo de saber coletivo que circula de forma invisível, a contribuir para a melhoria dos processos, a incentivar a participação coletiva e a contínua criação de sentido comum, definindo e estruturando formas adequadas de ler a organização e de escrever novas ações, novos capítulos, no todo coletivo que é, afinal, a história organizacional.

Ao comunicar desempenha-se, em simultâneo, o papel de narrador e recetor de histórias. A partilha de histórias está enraizada na sociedade e, como referido por Barthes (2011, p. 19) “inumeráveis são as narrativas do mundo”. Todas as pessoas têm histórias e, ao partilharem e tomarem conhecimento de outras histórias, criam ligações emocionais, identificam-se com determinados pontos ou situações, ligando-se à ação. Nas histórias individuais há sempre algo coletivo: uma história não é gerada apenas numa só pessoa, dado acontecer tendo em conta a vivência individual num coletivo que observa, influencia, participa de forma ativa na recolha de experiências e registo de memórias. Através de histórias abrem-se horizontes antes inacessíveis e a razão liga-se à emoção, permitindo uma visão diferente dos factos ou acontecimentos e estabelecendo uma linha facilitadora de assimilação, compreensão e memorização.

Numa organização, cada pessoa não está só e comunica com o outro: pode ter pontos de referência diferentes e olhar através de perspetivas díspares, no entanto a comunicação acontece, influencia atitudes, condiciona movimentos, coreografando o eu de cada indivíduo na relação com o outro e dando origem a uma coreografia coletiva. Assim, é criada uma narrativa, fragmentos de histórias encenam-se no quotidiano, o pano sobe quando se entra na organização no início de cada dia e desce quando se sai da organização no final de cada dia; ou o pano sobe e desce múltiplas vezes por dia, de cada vez que se muda de quadro referencial e se encontra um novo contexto, com novos agentes e novas formas de estar e de construir uma nova história e continuar um episódio de uma história já começada. Todas estas histórias estabelecem sistemas relacionais emocionais e sociais, ocorrendo um encontro entre o pessoal e o profissional, entre o ser humano e o ser performativo.

A narrativa pode assumir várias expressões:

a narrativa pode ser sustentada pela linguagem articulada, oral ou escrita, pela imagem, fixa ou móvel, pelo gesto ou pela mistura ordenada de todas estas substâncias; está presente no mito, na lenda, na fábula, no conto, na novela, na epopeia, na história, na tragédia, no drama, na comédia, na pantomina, na pintura (...), no vitral, no cinema, nas histórias em quadrinhos, no *fait divers*, na conversação. Além disto, sob estas formas quase infinitas, a narrativa está presente em todos os tempos, em todos os lugares, em todas as sociedades; a narrativa começa com a própria história da humanidade; não há em parte alguma povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm as suas narrativas, e frequentemente

estas narrativas são apreciadas em comum por homens de cultura diferente, e mesmo oposta.  
(Barthes, 2011, p. 19)

Considerando que as formas de arte têm uma narrativa que nos conduz numa história, podemos questionar: o que revela a arte e qual o seu contributo, quando aplicada na Comunicação Interna das empresas? A partir desta questão principal apareceram outras interrogações: a arte pode ser um instrumento de motivação e inspiração? A arte pode ser um instrumento de facilitação de comunicação e partilha de experiências entre pares? A arte pode ser um instrumento de ativação de identificação organizacional? A influência da arte incluída em contexto organizacional vai para além das fronteiras da organização?

Na aplicação da arte potencia-se o que já lá está, mas que não se vê, dado que “a arte não reproduz o visível, torna visível”, como afirmou Paul Klee (2014). Por isso, o objetivo do projeto de investigação proposto é dar resposta à questão “O que revela a arte e qual o seu contributo, quando aplicada na Comunicação Interna das empresas?” através de:

- Elaboração do mapeamento das práticas de Comunicação Interna que aplicam a arte como forma de partilha de conhecimento, informação e interpretação da realidade, das empresas em Portugal;
- Identificação das contribuições que a arte dá/poderá dar à Comunicação Interna das empresas, atribuindo à Comunicação Interna mais do que uma função de informação, um papel de interpretação e cocriação da realidade, através de uma permanente contaminação e interligação dos campos em análise;
- Identificação e caracterização do tipo de atividade artística presente nas empresas, relevância e conhecimento subjacente.

Assim, o objetivo deste trabalho é tornar visível a relação existente entre a Comunicação Interna nas organizações e a arte. A arte, ao ser considerada um fator e um instrumento de extrema relevância em contexto de comunicação organizacional, conduz a uma perceção diferente do meio envolvente, na forma como cada indivíduo se insere, participa, pensa e se torna co-construtor da realidade. Desta forma, poder-se-á ver a arte como uma potência da Comunicação Interna.

## **I.2. Definição da Problemática**

A questão “O que revela a arte e qual o seu contributo, quando aplicada na Comunicação Interna das empresas?” procura analisar a relação entre comunicação, organizações e arte.

Ao falar de organizações, torna-se necessário clarificar o que se entende por organizações. De acordo com Pina e Cunha et al., “as organizações podem ser definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingirem objetivos comuns”, tendo em conta que “os processos e as práticas internas afetam indivíduos e grupos” e têm “influência nos resultados individuais, grupais e organizacionais, tais como o desempenho, turnover, absentismo e stresse” (2016, p. 18). Tem de se ter constantemente presente o facto de que “as organizações devem perseguir múltiplos resultados, não se limitando aos financeiros e/ou produtivos. Os resultados humanos (motivação, satisfação, realização pessoal, felicidade), o desenvolvimento social e a sustentabilidade ambiental devem igualmente emergir da atividade organizacional” (Pina e Cunha et al, 2016).

Dado que todas as formas de arte contam uma história, através da expressão artística é possível evidenciar temáticas que doutro modo não se tornariam visíveis. Através da visibilidade dada pela arte, a interpretação da realidade altera-se decorrente de um processo contemplativo ou reflexivo proporcionado pela intervenção artística sobre determinado tema. A expressão artística utiliza um vasto conjunto de sensações, emoções e dados armazenados ao longo do tempo e que cooperam aquando da criação da obra que conta uma história. As artes permitem experienciar de forma diferente, ativando a sensibilidade e os sentidos.

Quando contamos uma história estamos a usar toda a nossa experiência, todo o conhecimento adquirido, mesmo que não esteja direccionado para aquela história. Como um todo – a pessoa nas suas múltiplas dimensões – a vivência é interveniente ativo no processo de contar/narrar.

Se “as histórias são instrumentos poderosíssimos capazes de mudar vidas, resolver dilemas morais, problemas e questões aparentemente insolúveis”

(McSill, 2014a, p. 28) podem ser colocadas ao serviço dos indivíduos e das organizações, dado estarem presentes em todas as formas de arte. Uma peça de arte contém uma história: um passado no qual foi criada, um presente – estado atual, e um futuro que se projeta na interpretação de quem a contempla, podendo influenciar e mudar vidas ao ser instrumento de diálogo e de resolução de problemas. A história toma um papel ativo dado que “está cada vez mais associada à informalidade responsável, que aproxima o emissor do recetor” e permite “trazer ao mundo uma nova narrativa em que o foco está na mensagem que transforma e não no discurso que apenas informa” (McSill, 2014a). Tem-se observado que “os princípios e técnicas de storytelling, que até há pouco tempo pertenciam ao reino da literatura, do cinema, do teatro e das histórias contadas no jardim-de-infância, saltaram para as empresas e para a política” (McSill, 2014a, p. 39). O poder das histórias torna-se real em vários aspetos da vida. A força das histórias “vem do seu efeito inspirador, que permite às pessoas desconstruir, analisar e reinterpretar as próprias histórias a partir das suas experiências e criar e recriar significados” (McSill, 2014a, p. 230).

Desde sempre que as histórias acompanham o ser humano ao longo da vida:

Todos gostamos de histórias. Nascemos para as histórias. As histórias reafirmam aquilo que somos, e todos queremos ter a confirmação de que as nossas vidas fazem sentido. Nada nos pode dar uma maior confirmação do que a ligação estabelecida através das histórias. As histórias podem superar as fronteiras do tempo-passado, presente e futuro – e permitem-nos descobrir semelhanças entre nós e o outro, seja o outro real e fictício. (Andrew Stanton, citado em Gallo, 2014, p. 54)

Através das histórias, da ligação e da criação de sentido que possibilitam, os indivíduos aprendem o que é certo e o que é errado, quem são e quem podem ser, e tornam-se diferentes através da sua ação. Quando estão perante uma história, ouvem-na e interpretam-na tendo em conta o seu quadro de referências, de conhecimento e a sua vivência. Contar ou ouvir uma história não é um ato isolado em si mesmo. Ao se criar ou expressar artisticamente utiliza-se todo o ser nessa criação: passado – memórias; presente – vivências atuais; e futuro – vivências desejadas/esperadas. Nas organizações, o ser organização, a identidade, a memória coletiva e individual estabelecem um diálogo entre si e com cada um dos colaboradores dessa organização. O meio escolhido para contar uma história ou partilhar uma experiência pode variar

entre todas as formas de arte. As histórias podem ser narradas em vários suportes artísticos e o próprio espaço altera a forma como se interpreta. A arte aparece como um facilitador de comunicação, de partilha e de interpretação ou reinterpretação da realidade organizacional.

De forma a perceber como a arte contribui para a construção/identificação de sentido nas empresas, considere-se a empresa como um organismo vivo, estabelecendo relacionamentos no seu interior e com o seu exterior (mundo interior/mundo exterior). Os acontecimentos dão origem a experiências, a vivências e a histórias que terão influência na vida da empresa. Essas histórias, ao serem partilhadas, facilitam um encontro entre os pares (peer to peer) e em si mesmo (Self). Essa partilha pode originar um diálogo global de comunicação em tempo real através da arte, da construção de narrativas/histórias reveladas (Boje, 2008; Darsø 2009; Gabriel, 2000).

Outro aspeto a ter em conta é que a Comunicação Interna pela arte poderá estabelecer uma ligação à comunicação externa da empresa. Desta forma, a partilha de informação sobre o sentido, a identidade e a imagem da empresa com os outros stakeholders<sup>1</sup> – com todas as partes interessadas na empresa – acontece como um processo contínuo que pode estar disponível em diferentes meios e ser de partilha social, permitindo diversas interligações. Estamos perante a visão comunicacional através da arte como potenciadora de efeitos sinérgicos na organização.

---

<sup>1</sup> Segundo Robert Edward Freeman (1984, 1998), stakeholder é qualquer entidade individual ou coletiva que é parte interessada na empresa, que pode ser afetada ou afetar o negócio ou funcionamento da empresa. Se um grupo pode afetar a organização, então, tem de ser gerido, sendo importante conhecer quais são os stakeholders da empresa e quais são os seus interesses. Prestar atenção a todos os stakeholders (não se focando apenas na componente financeira e nos seus acionistas) pode conduzir a uma melhor gestão da empresa, porque ter em atenção outros fluxos de trabalho e de energia melhora os resultados para os acionistas e contribui para a sua sustentabilidade. Para um negócio ser viável tem de criar valor, e todos os grupos que interagem com a empresa são importantes para o seu crescimento, devendo a empresa procurar criar valor para os diversos stakeholders.

## **Capítulo II – Planificação Metodológica e Meios Materiais**

O projeto de investigação, a realizar em Doutoramento, tem como objetivo, responder à questão: o que revela a arte e qual o seu contributo, quando aplicada na Comunicação Interna das empresas?

Para dar resposta à questão, tal como definida no capítulo I na definição do objeto de estudo, será necessário mapear o território nacional em termos de:

- Como é que as empresas estão a utilizar a arte;
- Como é que as empresas estão a criar arte;
- Que transformações ocorrem nas empresas pela presença da arte.

Pretende-se, assim, tornar visível a relação existente entre a Comunicação Interna nas empresas e a arte, aferir da diferenciação e transformação ocorridas quando passamos a ver a arte como uma potência da Comunicação Interna.

### **II.1. Identificação da Informação, Fontes e Procedimentos**

O Processo de investigação será composto por várias fases:

1 – Seleção de empresas a nível nacional.

2 – Estabelecimento de contactos com as empresas selecionadas para averiguar da sua disponibilidade para darem a conhecer as suas práticas de Comunicação Interna no passado e no presente. Esse conhecimento será adquirido através de entrevistas, pela análise de material disponibilizado pelas empresas e pela observação no local das práticas referenciadas, sempre que seja possível. Poderão observar-se dois cenários: a empresa contactada já aplicou/aplica a arte como expressão na sua Comunicação Interna, ou a empresa ainda não aplicou explicitamente a arte como expressão na sua Comunicação Interna.

2.1 – Se a empresa contactada já aplicou/aplica a arte como expressão na sua Comunicação Interna, os procedimentos serão:

- Descrição do processo
- Identificação das motivações



- Identificação das mais-valias obtidas
- Balanço pós-realização
- Perspetivas futuras (será pedido a colaboradores da empresa que reflitam, num texto até 700 palavras, sobre a importância das artes nas pessoas e nas empresas)

2.2 – Se a empresa contactada ainda não aplicou a arte como expressão na sua Comunicação Interna, os procedimentos serão:

- Descrição dos seus processos atuais de Comunicação Interna
- Desafio a aplicar a arte como expressão na Comunicação Interna
- Descrição e acompanhamento do processo
- Implementação e realização do processo
- Identificação de motivações e mais-valias obtidas
- Balanço durante o processo
- Balanço pós-realização
- Perspetivas futuras (será pedido a responsáveis da empresa que reflitam, num texto até 700 palavras, sobre a importância das artes nas pessoas e nas empresas)

3 – Análise das entrevistas e do material recolhido/observado, e organização da informação analisada por diferentes tipos/categorias de atuação. Validação de informação e de hipóteses em termos práticos. Poderão ocorrer sugestões de intervenções nas empresas de forma a aprofundar ou a validar determinadas hipóteses que possam surgir ao longo do processo de recolha e tratamento de informação.

4 – Mapeamento das práticas de Comunicação Interna das empresas em Portugal, aplicando a arte como forma de partilha de conhecimento e informação e de criação e de fortalecimento de identidade organizacional.

5 – Identificação generalizada das contribuições que a arte dá/poderá dar à Comunicação Interna das empresas.

6 – Equacionar: a criação de uma plataforma colaborativa que inclua um museu virtual – a arte como expressão na Comunicação Interna das empresas – que se torne referência para potenciar a arte nas empresas; a criação de um observatório nacional de arte nas empresas, e a organização de um primeiro encontro de empresas interessadas na arte como prática na Comunicação Interna.

7 – Identificação das perspetivas futuras: caminho percorrido/caminho a percorrer. Conclusões.

## **II.2.- Identificação dos Meios Materiais**

Os meios materiais que se estimam necessários são:

- Câmara fotográfica/filmar
- Gravador digital
- Computador
- Acesso à internet
- Acesso a bases de dados bibliográficos

## **Capítulo III – Revisão Literária**

### **III. 1. Construindo a Realidade**

Como seres sociais precisamos de estar permanentemente em interação e comunicação com outras pessoas. Uma vez que “a realidade é construída em termos sociais”, Berger & Luckmann (2010) definem a realidade “como uma qualidade pertencente a fenómenos que reconhecemos terem um ser independente da nossa própria volição (não podemos «fazer que não existam, com a nossa vontade»)”. O conhecimento é definido “como a certeza de que os fenómenos são reais e possuem características específicas”. Desta forma, o homem comum torna-se habitante do seu mundo «real» ao qual atribui determinadas características com diferentes “graus de

certeza”, formando “«realidades» muito diversas, em diferentes sociedades”. Estes contextos sociais específicos, associados a uma «realidade» e a um «conhecimento» causam a relatividade social. Diferentes pessoas consideram diferentes formas de «real» e detêm diferentes tipos de «conhecimento».

De acordo com Berger & Luckmann, as experiências de carácter estético produzem muitas transições entre realidades, dado que a arte é produtora endémica de áreas delineadas de significação. Se “apenas uma pequena parte do total da experiência humana é retida na consciência” (2010), como conservar a experiência vivenciada? Para Berger e Luckmann “o veículo mais importante para a conservação da realidade é a conversação. Pode-se considerar a vida quotidiana do individuo em termos de funcionamento de um aparelho de conversação que, sem interrupção, mantém, modifica e reconstrói a sua realidade subjetiva”. De facto, desde o nascimento que utilizamos a conversação. Esta conversação não se limita à emissão de som, mas expande-se às diferentes formas de comunicar com o outro, de nos fazermos perceber perante o outro. Austin em “How to do things with words” (1962) fala-nos de atos de fala: convenções que são de alguma forma contextualizadas, ou seja, uma parte da nossa representação passa pela palavra e a palavra assume-se como realizadora de atos que se tornam efetivos na sua presença.

Todas estas experiências vivenciadas são o resultado da procura de satisfação das várias necessidades sentidas pelo ser humano. São vários os autores que estudaram e classificaram as necessidades humanas.

Para Maslow (1943), as necessidades humanas são hierarquizáveis e podem ser classificadas em básicas, psicológicas e de autorrealização. Ao observar a Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow (anexo – apêndice A), constata-se que é composta por cinco níveis. No primeiro nível estão as necessidades Fisiológicas: alimento, água, abrigo, descanso; no segundo nível encontram-se as necessidades de Segurança: segurança e proteção; no terceiro nível aparecem as necessidades Sociais: pertença, família, amizade, amor; no quarto nível surgem as necessidades de Estima: confiança, respeito, êxito, autoestima; e no quinto nível encontram-se as necessidades de Autorrealização: moralidade, criatividade, espontaneidade, solucionar de problemas. Segundo Maslow, as necessidades de um nível mais baixo deverão ser

satisfeitas antes das necessidades de um nível superior, havendo uma hierarquização entre elas.

Alderfer (1969) condensou as necessidades categorizadas por Maslow em apenas três categorias: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento, defendendo não existir uma hierarquização entre elas.

Manfred Max-Neef (1991) estabelece um diálogo entre as necessidades humanas fundamentais, organizando-as em categorias axiológicas (necessidades humanas de subsistência, proteção, afeição, compreensão, participação, criatividade, identificação, liberdade) e categorias existenciais (ser, ter, fazer, integrar), as quais estão interligadas e interrelacionam-se, não podendo ser hierarquizadas como acontece na Pirâmide de Maslow (anexo – apêndice A).

David McClelland (1985) refere, na sua teoria das necessidades, que as necessidades humanas podem ser classificadas em necessidades de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação.

A individualidade destas necessidades reflete-se a nível coletivo, gerando uma dinâmica e uma interinfluência constante, dado não haver uma separação entre vida pessoal e vida profissional. Assim, existe uma necessidade permanente de atualização nas organizações e o desejo de “tecer” uma “rede extensa de laços” de forma a não “sofrer anonimato”. As pessoas esperam “prosseguir um projeto de vida”, sendo “o projeto profissional (...) apenas uma das satisfações profundas que os indivíduos procuram obter através das organizações (Ferreira de Andrade, 2003, pp. 61-62).

Constata-se que, em todos os modelos, as necessidades de identificação, pertença, participação estão presentes. Dado que o ser humano precisa que estas necessidades sejam supridas, procurar-se-á perceber de que forma poderá a arte contribuir para a sua satisfação.

### **III.2. – O poder Terapêutico da Arte**

Uma vez que a realidade é interpretada de forma diferente por cada pessoa, tendo em conta as suas vivências, princípios, valores, nível de perceção e de sensibilidade, torna-se necessário perceber como é feita essa gestão no interior de

cada pessoa. Nem tudo é apreendido conscientemente e, em tudo, o organismo tenta gerir todos os processos que ocorrem de forma a manter o seu equilíbrio interno. Neste equilíbrio, os sentimentos e as emoções são muito importantes na regulação biológica “constituída por controlos homeostáticos, impulsos e instintos” (Damásio, 2011, p. 122).

Assim, o poder terapêutico da arte refere-se a algo invisível: a um fluxo comunicacional que está presente na arte e que é necessário tornar visível. Como toda a obra de arte é mais do que aquilo que aparenta ser, indo para além da sua representação material, essa representação comunica com quem a percebe, cria ligações com a paisagem interior ou funciona como um despertador que acorda temas guardados ou arquivados de forma mais ou menos complexa, permitindo dialogar e tratar esses temas. Nas suas reflexões, José Gil refere que

na verdade, a paisagem da força caótica visível para um corpo recetor equivale ao ‘salto por cima do caos’ a que se refere Paul Klee nos seus cursos da Bauhaus. E ele escreve também: “não se preocupem porque eu também sou um caos”. O que significa que o meu corpo comporta um caos virtual capaz de captar forças caóticas sem se desmoronar. Ao captá-las, de certo modo, saio do caos, conservando, porém, a sua força excessiva. Aumentando-a, mesmo, pois, enquanto recebo e emito forças, corpo-espelho-de-forças (não mimético), reenvio para o corpo emissor (o quadro visível) uma carga de forças. Por isso, toda a obra de arte fulgura e irradia mais e diferentemente da simples coisa natural. (Gil, 2015, p. 14)

Para Gil a realidade virtual foi trazida para o plano artístico, misturando-se arte e vida. Desta forma, o mundo passou a ser visto como algo que pode ser transformado virtualmente, que se pode transformar em arte, dado que “a vida tornou-se artística porque a arte pôde e pode, sem esforço, tornar-se vida” (Gil, 2015, p. 30). Por isso, o limitar o visível, faz com que o invisível transborde para o espaço não padronizado, sendo o espectador que acaba a obra, e a dinâmica interna da imagem projeta-a no espaço exterior.

De acordo com Klee pode considerar-se que a arte tem efeitos e benefícios: “nomeadamente que a imaginação, animada por estímulos que os instintos lhe oferecem, nos simula estados que de algum modo despertam e estimulam mais do que os habituais estados terrestres” (2014, p. 44). Desta forma, nas obras criadas

reflete-se a paisagem interior que dialoga com o exterior, tornando-se força ativa e o diálogo interior que se estabeleceu durante o processo criativo é visível na obra. Paralelamente, ao longo do período de concepção e criação da obra de arte, aconteceram mudanças internas motivadas pelo próprio ato de criar, e, inconscientemente, o cérebro tratou e arrumou sem planeamento prévio, como se fosse um processo automático tal como referido por Martin Lidstrom ao citar que

George Loewenstein, um especialista em economia comportamental da Universidade Carnegie Mellon confirmou que «a maior parte do cérebro é dominada por processos automáticos, e não por pensamento deliberado. Muito daquilo que se passa no cérebro prende-se com as emoções, e não com os aspetos cognitivos». (2012)

Constata-se, então, que as emoções<sup>2</sup> revelam-se de grande importância na forma como são geridos os assuntos e os acontecimentos do quotidiano: “as emoções (...)” são “as prestáveis executoras e servas do princípio do valor, as mais inteligentes descendentes até hoje do valor biológico”, e a importância dos “sentimentos emocionais, descendentes das emoções e que dão cor à nossa vida desde o nascimento até à morte, agigantam-se sobre a Humanidade e não podem ser ignorados” (Damásio, 2010, pp. 141-142). Desta forma, as emoções são consideradas parte da regulação que é vital para o ser humano. Tendo em conta que o funcionamento do princípio de valor acontece “através de dispositivos de recompensa e castigo” e de “drives e motivações”, e que as emoções são uma “complexa maquinaria biológica e sociocultural” (Damásio, 2011, p. 315), apresentando-se como ações executadas no corpo (Damásio, 2010, p. 143), ao vivermos uma emoção estamos a perceber o que se passa no nosso corpo<sup>3</sup> (Damásio, 2011, p. 18). A forma como o corpo sente é determinada pelas emoções que se estão a viver num dado momento,

---

<sup>2</sup> As emoções podem ser classificadas em três tipos: emoções primárias ou universais, emoções secundárias ou sociais, e emoções de fundo. As emoções primárias são inatas e pré-organizadas e são: alegria, tristeza, cólera, medo, surpresa, aversão. Estas emoções primárias poderão apresentar variantes: a felicidade poderá ser euforia ou êxtase; a tristeza poderá ser melancolia, ansiedade; o medo poderá ser pânico ou timidez. Além das emoções primárias existem as emoções secundárias ou sociais que ocorrem quando se começa “a ter sentimentos e a estabelecer ligações e associações”: vergonha, culpa, ciúme, orgulho. E para além destes dois tipos de emoção, existem ainda as emoções de fundo que são o bem-estar, o mal-estar, a calma, a tensão, a fadiga, a energia, a esperança, o desencorajamento (Damásio, 2000, 2010, 2011).

<sup>3</sup> Damásio (2011) convida a imaginar que o corpo humano é uma sala e que nessa sala existem objetos que são o coração, os pulmões, os intestinos e os músculos. Sobre esses objetos poderão incidir a luz, a sombra, o movimento ou o som, num determinado momento.

sendo que “as emoções são os sensores da união perfeita (ou falta dela), entre natureza e circunstância”. Estas emoções são “guias internos” que transmitem, aos outros, indicações que poderão influenciar os seus comportamentos. Assim, a vivência das emoções “é o resultado de uma curiosa conciliação fisiológica com a qual o cérebro se transformou num público atento, obrigatório, prisioneiro mesmo, das atividades teatrais do corpo” (Damásio, 2011, p. 20).

É necessário também ter em conta que

se uma emoção é um conjunto de alterações no estado do corpo associadas a certas imagens mentais que ativaram um sistema cerebral específico, a essência do sentir de uma emoção é a experiência dessas alterações em justa posição com as imagens mentais que iniciaram o ciclo.” (Damásio, 2011, p. 196)

No entanto, a emoção pode ser controlada pela razão que é a capacidade de refletir e planejar, mas os motores da razão também precisam da emoção. Existe, assim, uma distinção entre emoções e sentimentos: “as emoções são acompanhadas por ideias e modos de pensar”, mas “os sentimentos emocionais são sobretudo percepções daquilo que o nosso corpo faz durante a emoção, a par das percepções do estado da nossa mente durante o mesmo período de tempo” (Damásio, 2010, p. 143). As emoções surgem por acontecimentos que se dão no presente ou que são recordados devido ao valor que têm ou tiveram, sendo apreendidos pelo cérebro num “registo multimédia” e multissensorial. Podendo ser reais ou imaginados, as imagens associadas a estes acontecimentos são processadas pelo cérebro que estabelece associações que originarão o estado emocional que provocará imediatas mudanças em termos fisiológicos (Damásio, 2010). Contudo, são vários os fatores que influenciam a maneira como percebemos e interpretamos o que nos rodeia e o que acontece dentro e fora de nós. As várias combinações destes fatores determinam a forma de observar a realidade. Nos seus estudos, Cury (2008) apresenta oito códigos da inteligência e quatro armadilhas que bloqueiam a inteligência e a saúde psíquica e que alteram a forma como percebemos a realidade. As armadilhas da mente humana são: o conformismo, o coitadismo, o medo de reconhecer os próprios erros e o medo de correr riscos. Os oito códigos da inteligência são: o código do eu enquanto gestor do intelecto, o código da autocrítica (pensar nas consequências dos comportamentos), o código da psicoadaptação ou da resiliência (capacidade de sobreviver às intempéries

da existência), o código do altruísmo (capacidade de se colocar no lugar dos outros), o código do debate de ideias, o código do carisma, o código da intuição criativa, o código do eu enquanto gestor da emoção. Os códigos<sup>4</sup> não são fragmentados, mas interconectados de maneira íntima no teatro psíquico.

Na abordagem do conceito global de inteligência, de Cury (2008), tem de se ter em conta três áreas: duas áreas inconscientes e uma área consciente. A primeira área, a mais profunda, refere-se aos fenómenos inconscientes que atuam<sup>5</sup> em milésimos de segundos recuperando e organizando as informações da memória e construindo pensamentos e emoções. A segunda área, relacionada com o corpo das complexas variáveis, influencia em pequenas frações de segundos os fenómenos que leem a memória e que produzem pensamentos, imagens mentais, ideias e fantasias:

- “como estou” – estado emocional e motivacional;
- “quem sou” – história existencial arquivada nas janelas da memória;
- “onde estou” – ambiente social;
- “quem sou geneticamente” – natureza genética e matriz metabólica cerebral;
- “como atuo enquanto gestor da psique” – o eu enquanto diretor do guião da sua própria história.

A terceira área refere-se aos resultados das duas primeiras, encontrando-se os comportamentos perceptíveis, que podem ser analisados, avaliados e aferidos. Desta forma, os códigos da inteligência envolvem estas três áreas. Cury (2008) refere também que a memória é como um território de leitura num determinado momento existencial, procurando, ao longo da vida, o sentido das várias experiências vivenciadas

---

<sup>4</sup> O código da intuição criativa permite ser inventivo, imaginativo e faz olhar para o meio envolvente em várias perspetivas e para além da lógica. Permite o risco e a aventura de viver o que nunca se imaginou, encontrando novas soluções. Permite fazer a mesa redonda do eu contra todas as emoções que controlam o corpo, anulam e fomentam conflitos, reeditando o filme do inconsciente. O código do eu enquanto gestor da emoção, permite administrar sentimentos, gerir inseguranças, temores e medos, mantendo-nos emocionalmente lúcidos: “o «eu» representa a nossa autoconsciência, a consciência de quem somos, o que somos, onde estamos e o que queremos. Representa a capacidade de escolher e decidir, traçar caminhos e estabelecer metas”(Cury, 2008, p. 181).

<sup>5</sup> Esta produção é registada milhares de vezes ao dia pelo fenómeno RAM (registo automático da memória), construindo a plataforma que forma o eu, que é a expressão máxima da consciência crítica e da capacidade de escolha (Cury, 2008).



(procura de equilíbrio interno), através da organização interna (diálogo interior) e externa dos vários acontecimentos e da sua composição.

Como a arte permite compor, o facto de se compor artisticamente a realidade, dando-lhe uma nova forma, faz com que essa realidade passe a ser considerada quando antes passava despercebida:

Ora, ninguém sabe por que razão vários factos, que podem ser absolutamente vulgares em si mesmos e inteiramente desinteressantes nas combinações em que geralmente se encontram na natureza, se tornam de repente interessantes quando «compostos». Por que motivo as mesmas rochas, campos, árvores e céu vistos de uma dada perspectiva parecem comuns, mas, quando olhados de outra, contam uma história que afeta as nossas profundezas mais íntimas, é um mistério que nunca foi resolvido. (Trachtenberg, 2013, p. 151)

Ao compor, o indivíduo organiza de forma única, encontrando a ordem presente no seu subconsciente, como refere Trachtenberg (2013, p. 191): “Uma boa composição é apenas a maneira mais incisiva de ver o assunto. Não pode ser ensinada, porque, como todo o esforço criativo, é uma questão de crescimento pessoal”. Ou seja, a forma como cada indivíduo se relaciona com a obra que constrói gera conhecimento. Por exemplo, segundo Thompson (2013), o que acontece é que cada fotografia funciona como meio de conhecimento, não sendo a câmara apenas um instrumento de geração de imagem, mas permitindo ver a mensagem e os detalhes que mudam a história. Assim, a narrativa que se cria ao compor revela-se essencial pois

constitui a matriz fundamental de construção do conhecimento ao impor significação à textura da experiência diária. É a narrativa que nos liga de um modo interpretativo e multipotencial à existência. No fundo, pensamos da mesma forma como existimos, através de narrativas.

Vivemos num espaço e numa temporalidade dos quais nos damos conta através das narrativas. Neste sentido, a narrativa não é algo que escolhemos fazer, mas algo que somos, e, como o ser não é dissociável do conhecer, a narrativa é também aquilo que conhecemos. Tal como a vida, a narrativa é inerentemente aberta e multipotencial, abrindo-nos para uma multirrealidade e multirracionalidade. (Gonçalves, 1998, p. 22)

São vários os estudos que comprovam o “potentíssimo efeito terapêutico da construção narrativa dos sujeitos” (Gonçalves, 1994), dado que as histórias têm determinadas particularidades que lhes permitem afetar a vida humana, trabalhando nas pessoas e com as pessoas e influenciando a forma como interpretam o real (Frank, 2012, p. 3). Efetivamente, nas histórias há um processo de transmissão contínua: há a história que se conta, há a história que é rececionada e há a história que é de novo contada. Apesar de nem sempre se estar ciente da forma como as histórias atuam na consciência humana (Frank, 2012), “as narrativas tornam-se tanto mais poderosas e viáveis quanto maior for a possibilidade de significados que possibilitam” dado facilitarem a “conceção narrativa da organização cognitiva” (Gonçalves, 1994). Esta organização cognitiva acontece de forma inconsciente e automática como se fosse ao encontro do que Groddeck acreditava:

que o homem é vivido por algo desconhecido. Existe nele um ‘Isso’, uma espécie de fenómeno que comanda tudo que ele faz e tudo que lhe acontece. A frase ‘Eu vivo...’ é verdadeira apenas em parte; ela expressa apenas uma pequena parte dessa verdade fundamental: o ser humano é vivido pelo Isso. (1984, p. 9)

Este efeito terapêutico emerge das várias capacidades evidenciadas pelas histórias (Frank, 2012):

- As histórias que as pessoas contam narram as suas experiências de vida. Por isso as histórias são miméticas e ao serem contadas são reformuladas na imaginação de quem as conta. Frank refere que Charon<sup>6</sup> entende as histórias não só como instrumentos, mas também como parceiros na própria história que produzem efeitos;
- As histórias ajudam as pessoas a lidar com os seus problemas, mostram e testam o carácter das pessoas, quem são e qual a razão por detrás das ações;
- As histórias promovem um determinado ponto de vista, criam suspense e narram factos, deixando em aberto a sua interpretação;

---

<sup>6</sup> Rita Charon é uma médica da Universidade da Columbia, especialista em Literatura, que impulsionou o movimento da Medicina Narrativa. Em 2000, criou o Programa de Medicina Narrativa na Columbia com o objetivo de pensar como as histórias contribuem para melhorar os cuidados de saúde (<http://sps.columbia.edu/narrative-medicine/faculty/rita-charon>).

- As histórias são como um modelo moral, mostrando às pessoas o que é bom, mau, o que está certo e o que está errado;

- As histórias têm a capacidade de ressonância, interligam passado, presente e futuro, formando texturas de ressonâncias. As histórias são simbióticas, trabalhando com pessoas, objetos e lugares, e adaptam-se às circunstâncias em que são contadas. As histórias são performativas, não se limitam a ser representadas, elas representam, fazem coisas. Permanecem na memória das pessoas, mesmo quando não são lembradas conscientemente;

- As histórias têm a capacidade de estimular a imaginação das pessoas e são semióticas – transportam sinais. As histórias tornam-se companheiras das pessoas e como companheiras moldam e são moldadas numa interação contínua.

Desta forma, o trabalho primordial das histórias é tornar a terra habitável, funcionando como um processo contínuo de seleção e avaliação. As pessoas não pensam apenas nas histórias, mas pensam com as histórias, pois as histórias têm a capacidade única de conseguirem envolver as pessoas que as escutam e que as leem, afetando a forma como as pessoas pensam, conhecem e percebem, direcionando o olhar e atribuindo valores morais (Frank, 2013). Também “a riqueza de uma boa narrativa está de certo modo na sua indeterminação, na possibilidade que ela abre para a construção de realidades e significados múltiplos” (Gonçalves, 1994), pois as histórias sintonizam, ensinando as pessoas a conhecer o seu ser e estabelecendo ligações entre elas, porque ao contar a sua própria história as pessoas incluem outras histórias (Frank, 2012) que pertencem a outras pessoas devido à interação entre os indivíduos, à socialização e à mútua dependência (Berger & Luckmann, 2010; Maslow, 1943). O que acontece quando contam as suas histórias é que as pessoas feridas, como contadoras de histórias, preocupam-se com os outros. A doença transforma-se no tema das suas histórias que funciona como um canal criador de empatia entre quem conta e quem ouve. Este potencial de cura das histórias permite que o curador ferido e o contador de histórias ferido não estejam separados mas sejam diferentes aspetos da mesma figura (Frank, 2013).

Também Gonçalves (1994) refere, ao relatar o seu processo de convalescença e recuperação de um grave acidente pessoal, a “necessidade” que sentia de se ouvir

“repetidamente, de ir reconstruindo o percurso”, encontrando nas suas “instâncias narrativas um alívio considerável”, melhorando a sua disposição, diminuindo a sua preocupação e ativando o seu sistema imunológico. Para Gonçalves, narrar o que lhe tinha acontecido proporcionava-lhe um “contexto de autorrevelação”, sendo “um dos elementos determinantes” para a sua recuperação. Este processo de repetir “vezes sem fim” a sua história “assumia-se particularmente inequívoco nos seus efeitos terapêuticos”, dado que:

a importância de conhecer é tão importante como a de dar a conhecer, porque aí chegamos sempre um bocadinho mais longe do que chegaríamos sozinhos. Podemos passar a ver o mesmo objeto numa outra faceta. Há outro lado do objeto que eu não equacionei, mas quando o partilho, descubro-lhe outro ângulo. (Nuno Leitão, citado em CCB, 2016, p. 253)

Assim, ao partilhar a sua história, de acordo com Frank (2013) e Gonçalves (1994), a pessoa doente aprende a pensar de forma diferente ao ouvir a história que ela própria conta. Deste modo, o contar das histórias apresenta-se como algo necessário para a construção de novos mapas de relacionamento com o mundo, tendo em conta que “certas narrativas adquirirão a função de protótipo e que estes protótipos regulam de um modo ativo as ações e processos de categorização da realidade” (Gonçalves, 1994). Este relacionamento com o mundo é influenciado pelo contexto social e pelo tempo que determinam que histórias serão contadas e a forma como serão contadas, pois ao pensar com histórias requer-se o uso das experiências assimiladas (Frank, 2013) dado que “os seres humanos organizam e constroem significado das suas experiências através de processos narrativos” (Gonçalves, 1994). O contar histórias por parte das pessoas doentes não depende da vontade das mesmas, mas é a própria doença que chama por histórias (Frank, 2013). Quando uma pessoa conta a sua história pessoal, conta-a para si e para os outros (Frank, 2013; Gonçalves, 1994). Assim, as histórias têm o papel de reparar os danos da doença, de desenhar novos mapas e de encontrar novos destinos, posicionando a pessoa de novo na vida (Frank, 2013) e “tal como qualquer outra narrativa humana, a doença é também em si própria uma questão de significação” (Gonçalves, 1994).

Muitas vezes, livros, filmes, textos dramáticos e outras formas de arte, são criados a partir de factos ou de histórias reais nos quais os seus autores participaram e

que os marcaram, ficando registados na memória (Damásio, 2010). “As narrativas que contamos acerca de acontecimentos relevantes da nossa vida” mostram-se “importantes para a nossa saúde física e psicológica” (Gonçalves, 1994), atuando como um diálogo interior, segundo Cury (2008). Esta expressão de arte funciona como uma resposta à realidade vivida, como um chamamento ao tratamento/reinterpretação do facto através de um diálogo reflexivo e partilhado na própria arte, dado que a procura da construção de uma história coerente tem efeitos terapêuticos (Damásio, 2010; Frank, 2013; Gonçalves, 1994; McSill, 2014a), podendo-se estabelecer uma semelhança à jornada do herói de Joseph Campbell (1949)<sup>7</sup>.

### **III.3 – As Histórias e a Arte nas Organizações**

Desde a antiguidade que as histórias estão presentes na sociedade, a nível individual, grupal e organizacional. As histórias são narrativas que têm um enredo/trama, personagens e acontecimentos que provocam mudança e criam sentido. As histórias reais e ficcionadas transmitem um juízo, enquadram os personagens em arquétipos e são capazes de estimularem fortemente as emoções.

Ao longo do tempo, as histórias têm sido estudadas e consideradas vitais para a cultura, representando a memória coletiva nas culturas pré-literárias, e sendo transmitidas de geração em geração. As histórias podem entreter, explicar, informar, aconselhar, avisar e educar, sendo um repositório de conhecimento e saber. As histórias estão presentes em textos, símbolos, objetos, anúncios, imagens, no corpo humano, documentos, teorias científicas e argumentos legais: “uma empresa é, cada

---

<sup>7</sup> Joseph Campbell (1904-1987) estudou o monomito – o ciclo da jornada do herói, no seu livro “The hero with a thousand faces”. A Jornada do herói é composta por estágios que estruturam todos os mitos. Esta estrutura tem sido aplicada na criação e análise de histórias. Ao longo da história o herói percorre vários estágios onde tem de enfrentar desafios e ultrapassar obstáculos, até conseguir a recompensa final que pode ser material ou imaterial. A partir do trabalho de Campbell, Christopher Vogler (1992) simplificou a jornada do herói em doze estágios: 1 – Mundo comum (consciência limitada de um problema); 2 – Chamada para a aventura (aumento da consciência do problema); 3 – Recusa da chamada (relutância à mudança); 4 – Encontro com o mentor (superação da relutância); 5 – Travessia do limiar (compromisso com a mudança); 6 – Testes, aliados e inimigos (experimentar a primeira mudança); 7 – Aproximação à caverna (preparação para uma grande mudança); 8 – Provação (tentativa de uma grande mudança); 9 – Recompensa (consequências da tentativa – melhorias e retrocessos); 10 – Caminho de volta (reforço da mudança); 11 – Ressurreição (última tentativa de uma grande mudança); 12 – Retorno com elixir (domínio final do problema).

vez mais, vista como o repositório de memórias. O storytelling auxilia-a na contínua recriação do passado pelos olhos do presente, nas interpretações e reinterpretações (David Boje, 1995) que se tornam, elas mesmas, pela sua força, novas histórias” (Boje, 2008, p. 329). Desta forma, as histórias captam as qualidades únicas das organizações e funcionam como reservatórios de sentido, revelando sentimentos, ambições e desapontamentos, e atuam como mapas cognitivos e instrumentos de controlo e envolvimento no cumprimento das normas e valores (Gabriel, 2008). As histórias organizacionais e o desenvolvimento da arte de contar estas histórias (storytelling) permitem a acumulação de conhecimento na organização que não é possível obter de outra forma, dado que possibilitam a vivência e o realismo dos acontecimentos narrados e partilhados através da envolvência narrativa.

Contudo, com a ascensão do capitalismo e o aparecimento da imprensa, surgiu uma nova forma de comunicação: a informação é explicada ao ser divulgada, conferindo aos temas narrados menor amplitude do que as histórias narradas que dão liberdade de interpretação ao recetor (Benjamin, 2012). Enquanto “a informação só é válida enquanto atualidade”, a narrativa revela uma maior amplitude, “conserva toda a sua força e pode ainda ser explorada muito tempo depois”, uma vez que as histórias sem interpretação propiciam reflexão. Quando se fala em narrar histórias, referimo-nos à “arte de as voltar a contar” e “aquilo que nos leva a fixar as histórias na memória é, sobretudo, a sua sóbria concisão que dispensa uma análise psicológica” (Benjamin, 2012).

No seu artigo “Narrative Organizations and Research”, Rhodes e Brown (2005) referem que a narrativa tem sido usada maioritariamente em 5 áreas da teoria organizacional: criação de sentido (sensemaking), comunicação, política e saber, aprendizagem e mudança, e identidade e identificação. Ou seja, os mesmos acontecimentos podem entrar em histórias diferentes e terem interpretações diferentes, tendo o crescimento da narratologia vindo a acontecer em várias disciplinas como a Sociologia, a História, a Psicologia, estudos comunicacionais, Antropologia e Filosofia. Karl Weick (1995) definiu sensemaking como a criação de sentido nas empresas. Baseado em ações e nas suas consequências, e considerando-se tanto a autoria como a interpretação, o processo de criação de sentido (sensemaking)

é iniciado pelos atos da empresa que vão construindo o seu sentido de forma contínua. Desta forma, sensemaking é como um enquadramento para a percepção, cognição, ação e memória, criando um fluxo de sentido entre eles e construindo sentido (numa procura de construção de identidade) para o que é experienciado, tendo em conta o contexto social (interinfluência pessoas/ambiente), e ajudando a descobrir o presente como um processo contínuo que procura uma ordem pela análise, interpretação e reflexão dos atos já praticados e a identificar o que é necessário fazer a seguir. Weick oferece como receita para a criação de sentido (sensemaking) uma pergunta: “How can I know what I think until I see what I say?” (como posso saber o que penso até ver o que digo?). Para Weick, uma boa história é o que é essencial para criar sentido, porque preserva o que é aceite e a coerência, guardando as experiências e as expectativas de forma memorável, construindo sentido de forma retrospectiva mas olhando e pensando para o futuro. As histórias permitem ligar o passado e o presente, estabelecendo-se uma performance contínua na procura constante de sentido e de criar o futuro. Os processos artísticos podem ser facilitadores desta criação de sentido.

Em termos históricos, as primeiras intervenções artísticas em organizações ocorreram nos anos 60 e 70, mas foi nos últimos anos que se começaram a esbater as fronteiras entre arte (inspiração, imaginação, criatividade) e economia (racionalidade, eficiência e lucro), com a introdução de abordagens próprias do mundo artístico no mundo dos negócios (Antal, 2009). De facto, os primeiros autores que utilizaram a abordagem narrativa em métodos organizacionais foram Clark (1972), Mitroff e Kilmann (1976, 1978), assistindo-se a um crescimento do uso narrativo nos anos 80 e 90 com o foco na cultura e simbolismo organizacional, procurando explorar os vários sentidos e experiências organizacionais (Antal, 2009). Esta questão da narrativa organizacional tem levado vários investigadores a dedicarem-se ao seu estudo tanto em termos internos como da própria relação organizacional com a comunidade, com a política e com o poder. Uma vez que o contar da história funciona como uma nova oportunidade para reconstruir as experiências de forma transformadora e significativa, reinterpretando, refletindo e conferindo sentido, em termos organizacionais, esta partilha pode ser um importante instrumento de gestão comportamental, de

desenvolvimento, de mudança e de aprendizagem, fundamental na criação de sentido e na construção de identidade e identificação, dado a sua forte ligação emocional, sociocultural e comportamental que permitem compreender e definir o ser. Desta forma, uma organização pode ter diferentes significados para pessoas diferentes e pode ser vista como uma construção social, uma rede de múltiplas narrativas interligadas, onde cada pessoa tem um papel distinto.

Assim, de acordo com Boje (2008), a narrativa tornou-se uma força central de ordem e controlo, existindo três tipos de histórias narrativas que criam sentido:

- histórias narrativas retrospectivas;
- histórias narrativas do aqui e agora;
- histórias narrativas prospetivas.

O modo como as histórias dialogam entre si, criando sentido, permite conhecer a memória coletiva, as estratégias e as mudanças que ocorrem no espaço organizacional, sendo o papel das narrativas o de transformar acontecimentos que ocorreram no passado em experiências coerentes e credíveis. Tendo em conta que as histórias tratam a dispersão dos acontecimentos no presente ou antecipam-nos de forma a serem atingíveis no futuro, as organizações estão sujeitas às narrativas e histórias que lhe dão vida ou sentenciam a sua morte. Este relacionamento dinâmico entre o passado, presente e futuro das histórias nas organizações reflete-se de forma interativa, criando dinâmicas com o ambiente e fazendo acontecer mudanças na organização que se transforma numa “Storytelling Organization” (Boje, 2008). Para Boje, “Storytelling Organizations” são um sistema de histórias coletivas onde o desempenho das histórias funcionam como a chave para a criação de sentido e de significados para as pessoas, permitindo completar as memórias individuais com as memórias coletivas. As histórias narrativas que olham o passado encontram narrativas e estratégias que olham o futuro e criam sentido. Desta forma, a dinâmica do todo está presente em cada uma das suas partes, falando-se de um princípio holográfico. Se cada parte de uma organização reflete o todo que é essa organização, pode considerar-se que as experiências vividas por cada pessoa da organização engloba em si toda a organização. A organização é como um livro que se dá a ler em tudo o que



produz, pois as histórias estão associadas a um envolvimento e a experiências pessoais, constroem a identidade, a cultura, o lugar, o espaço e as inter-relações através do tempo. Para além do visível, é importante considerar também o invisível das histórias, aquilo que se deduz nas entrelinhas, que é preenchido pelo ouvinte (Frank, 2012, p. 42). De acordo com Boje (2008), as histórias são recursivas, dado ser possível a coexistência entre a ordem e a desordem, entre o observar e o ser observado, existindo uma simultaneidade de papéis desempenhados.

No entanto, nem todas as histórias são lineares e coerentes e Boje (2008) define Anti narrativa (aposta de que uma pré-história se torne numa narrativa) como “não linear, incoerente, coletiva, sem enredo e pré narrativa especulativa, uma aposta de que uma narrativa própria poderá ser constituída”. Numa organização, também, podem acontecer, em simultâneo, várias histórias/episódios de histórias em diferentes espaços, salas, edifícios, que interagem entre si e se ligam. A esta ocorrência Boje designa por Tamara-Land (2008) e considera que não existe uma só história, uma história global, mas que existem fragmentos de narrativas no sistema. Como as histórias estão constantemente a mudar, a serem reinterpretadas, recuperadas e ajustadas aos contextos, dado terem um sentido próprio associado ao contexto, é como se observássemos uma dança entre a coerência do todo e as diferenças, que formam uma pluralidade de vozes no sistema, sendo composta por tudo aquilo que acontece a todas as pessoas que fazem parte da organização (Boje, 2008; Fazenda, 2012; Frank, 2012). Desta forma, gera-se uma coreografia coletiva, improvisada, que acontece pela interação de cada um no todo, e podemos dizer que o sentido coreográfico assume, assim, a sua importância na vida de uma organização. Se considerarmos coreografia como “um conjunto de movimentos que possui um nexos, quer dizer uma lógica de movimento, próprio” (Gil, 2001, p. 81) e que se for uma coreografia improvisada pode não haver uma preconceção ou movimentos com “carácter voluntário” (Gil, 2001), as palavras que se dizem condicionam as palavras dos outros que se tornam resposta, numa permanente coreografia relacional. Da mesma forma, as emoções e os sentimentos assumem o papel de coreógrafo, podendo uma lágrima ou um sorriso mudar uma situação, influenciar pensamentos, estados físicos ou psíquicos. Como Lisa Nelson (2003) afirmou, somos especialistas na leitura do movimento, conseguindo

antecipar as ações antes de ocorrerem, e recompondo o nosso corpo e a nossa atenção como resposta ao que está à nossa volta, estamos permanentemente a ler os movimentos, as atitudes, as palavras e as expressões dos outros. As nossas emoções, ideias e experiências, o nosso conhecimento e sentimentos coreografam permanentemente a forma como estamos e nos comportamos em determinadas situações e ambientes, acontecendo um diálogo constante entre a visão e o movimento. Exemplo disto é a utilização das redes sociais, os estímulos visuais e auditivos, a informação que nos chega a todo o instante coreografa os nossos pensamentos e orienta procedimentos. Estamos perante uma rede coreográfica que domina de forma invisível, que impõe sem ser percebida, a organização dos movimentos coletivos a partir de movimentos individuais: um jogo coletivo numa improvisação e composição em tempo real que se interliga, relacionando-se e criando novos relacionamentos e pontos de contacto. Esta Composição em Tempo Real, segundo João Fiadeiro, “é uma consequência de um encontro. Um encontro com um tempo, um espaço, um outro, uma coisa, um afeto” (<http://www.re-al.org/2015/06/workshop-de-composicao-em-tempo-real-com-joao-fiadeiro/>). Outros exemplos são a política e a polícia que são entidades coreográficas que nos coreografam no nosso dia-a-dia: “quando um policial diz que é para circular, ou ir para algum lugar específico, ou apenas para sair da sua frente já, a sua fala opera como um efficientíssimo comando coreográfico: o movimento correspondente é imediatamente executado, do melhor modo possível” (Lepecki, 2011). Da mesma forma, nas organizações, as narrativas e as histórias que se constroem organizam os movimentos, coreografando o quotidiano da vida organizacional e criando sentido (Weick, 1995). Os princípios, os valores, a missão e as políticas seguidas pelas organizações coreografam as atitudes, os pensamentos e a motivação dos seus colaboradores. O próprio olhar procura coreografar o real, através da procura constante do que não está visível por se ter tornado rotina, por se olhar e não se ver. Quando olhamos, filmamos e fotografamos, estamos a ser coreógrafos de quem observamos, e somos ao mesmo tempo coreografados pelo que vemos, determinando a nossa movimentação. Influenciamos e condicionamos reflexos só pelo facto de estarmos naquele instante e local a observar, a registar, a imprimir num suporte físico ou digital o presente que queremos que perdure no futuro como memória, como um tornar poético.

Uma forma de escrever e registrar a realidade é através da fotografia: “à força de se multiplicar, a fotografia constitui-se como a nova prosa do mundo. O seu olhar horizontal sobre as coisas tornou-se o mapa que quase recobre o território. Não nos é mais possível imaginar o mundo sem fotografias. Mas são também elas que nos impedem de imaginar o mundo” (Pinto de Almeida, 2014, p. 67). Através do coreografar o nosso olhar “a fotografia deixa, por um breve instante, de ser prosa, e passa a ser um lugar onde silenciosamente se insinua e se aloja a poesia” (Pinto de Almeida, 2014, p. 69). A máquina do fotógrafo “enquadra, recorta, isola, fragmenta”, obrigando-o “a decidir, a escolher e, por isso mesmo, a enquadrar, recortar, isolar, fragmentar o que vê”, coreografando as imagens que imprime na memória. Estar sensível à coreografia criada por nós e pelos outros, à inter-relação que se estabelece, permite-nos tornar visível parte do quotidiano considerado invisível e inconsciente, mas que coreografamos individualmente e coletivamente na vida de todos os dias, através do nosso olhar, das nossas palavras e atitudes, das nossas expressões, numa constante adaptação ao espaço e ao tempo em que vivemos. Coreografamos e somos coreografados, inconscientemente ou conscientemente, numa relação em rede. Esta ligação em rede estende-se às histórias que construímos em conjunto, não existindo apenas a história que tenha só influência individual. Então a coreografia coletiva é criada a partir das coreografias individuais que determinam, influenciam outras coreografias, partindo-se das micronarrativas individuais para criar narrativas coletivas. Ferreira de Andrade (2003, pp. 64-65) considera que “falamos de estruturas partindo de relações e não de atributos” (citando Lazega) e “que as redes relacionais nas organizações constituem «poderosas forças que influenciam o micro-nível das motivações, (...) bem como o comportamento dos indivíduos» (citando Krackhardt e Porter, 1985, p. 260).

Assumindo-se que a rede é “simultaneamente uma arte e um dispositivo para criar ou integrar fluxos afetivos, informativos, técnicos ou lúdicos”, consegue-se “dar um sentido às coisas, mesmo que imaginárias ou virtuais, ligar nomes a pessoas, e as pessoas entre si, fazer proliferar emoções, sentimentos, multiplicar ideias, oferecer oportunidades, revelar descobertas, diferenças ou semelhanças” e ao “conhecer” as várias narrativas que circulam à nossa volta podemos “agir” (Ferreira de Andrade, 2003, p. 71). A arte é vista como facilitadora e co-construtora das redes relacionais nas

organizações, permitindo ações e decisões mais conscientes da realidade vivenciada (Darsø, 2009). Também para o pianista Glen Gould “o propósito da arte não é apenas proporcionar momentos de adrenalina, mas é também muito a construção progressiva, ao longo do tempo, do sentido e da serenidade” (citado em Darsø, 2009).

De forma a perceber como a arte está a ser utilizada e como pode ser utilizada pelas organizações, e que benefícios decorrem dessa prática, Lotte Darsø procedeu a um trabalho de investigação no qual procurou dar resposta às perguntas:

- Como é que as empresas podem aprender com as artes? (foco no “como”, no processo de aprendizagem);

- O que é que as empresas podem aprender com as artes? (foco no “o quê”, no conteúdo e resultado);

- Por que é que as empresas quererão aprender com as artes? (foco no “porquê”, na razão da ação, no motivo);

- O que é que faz a arte especial?

Darsø estabeleceu um novo paradigma que tem em conta o potencial humano como um todo (corpo, mente, coração e espírito), “artful creation”, e define artful como a qualidade de expandir a consciência através de experiências pessoais (histórias reais vividas) facilitadas por processos artísticos. Como a arte está presente em todas as organizações, sendo visível internamente e externamente, revelando a identidade da organização (2009) e facilitando a mudança, o desenvolvimento e a aprendizagem, Darsø também procurou responder às questões:

- Como é que as organizações aplicam a arte?

- Como é que as organizações potenciam o uso da arte?

- Qual é o papel da arte nas organizações?

- Qual poderá ser o papel da arte nas organizações?

Darsø começa por apresentar quatro formas de utilizar a arte nas organizações:

- 1 – A organização usa a arte como decoração;

- 2 – A organização usa a arte com carácter de entretenimento;

3 – A organização aplica a arte como um instrumento de fortalecimento interno, treinamento comunicacional e de liderança, e como processo de inovação e de resolução de problemas;

4 – A organização integra a arte no seu processo estratégico de transformação, envolvendo a liderança, a cultura, a criatividade, a inovação, o marketing e os relacionamentos com os clientes.

A criação de relacionamentos nas organizações é algo inerente à vida organizacional, uma vez que as organizações são compostas pelas pessoas que integram e as pessoas são seres sociais por natureza, processo que vai ao encontro da afirmação de Joseph Beuys (Darsø, 2009) que considerava que a arte verdadeira é a criação de relações sociais. Segundo Darsø, ao longo do tempo a arte tem-se tornado um fator de mudança e de desenvolvimento nas organizações.

Atualmente vive-se na economia da experiência, na sociedade do conhecimento, na era da criatividade e a chave para a diferenciação competitiva é a competência para a inovação social<sup>8</sup>. Os processos artísticos facilitam a criação de relacionamentos, dado que “as artes conseguem convidar as pessoas para o desconhecido, para a improvisação, para o questionamento do normal e habitual, para o processo de criação”, sendo as pessoas o mais importante no processo de inovação. As relações estabelecidas criam conversações que por sua vez criam relações (Darsø, 2009, pp. 53, 64-66).

Numa economia criativa é fundamental que se repense a teoria organizacional e a prática corporativa, relevando a necessidade de inovar a criação social: “A nova economia será baseada em fantasias humanas, paixão e encontros sociais inspiradores” (Darsø, 2009, p. 35). Esta mudança profunda, que tem ocorrido nas organizações, tem feito com que o ‘rational man’ esteja a dar lugar ao ‘artful human’

---

<sup>8</sup> Segundo Darsø (2009), os três pilares para a construção de inovação social são:

- Alta qualidade de relacionamentos entre as pessoas (pilar base);
- Conhecimento e competência das pessoas para partilharem o que ainda não sabem;
- Um elemento de tensão criativa pode avançar o processo de cristalização.

(Darsø, 2009). Assim, é necessário ver as pessoas como um todo que precisa de estar em equilíbrio nas diversas dimensões (Darsø, 2009; Damásio, 2010, 2011; Cury, 2008).

Observando a História, no Renascimento a arte não estava separada dos negócios nem da sociedade (Darsø, 2009). Leonardo da Vinci demonstrou a unidade da arte e da ciência através dos seus estudos combinados do corpo humano, matemática, arquitetura e arte expressos na sua obra prima “The Vitruvian Man” (“Homo ad Circulum”), sendo a arte uma parte inseparável da vida. A fragmentação e a diferenciação tornaram-se um fenómeno predominantemente ocidental e com a segunda revolução industrial e Frederick Taylor, a gestão tornou-se científica. Contudo, Peter Drucker, em 1993, apresentou-nos a sociedade do conhecimento, ocorrendo a mudança do valor material para o imaterial e o conhecimento e as competências tornaram-se o ativo principal das organizações: o valor real das organizações é o conhecimento detido pelas pessoas e não os produtos materiais controlados pelo negócio. Na sociedade do conhecimento, metade da inovação é social e diz respeito a novas formas de colaboração, novos grupos de pessoas e novos processos de aprendizagem e de criação de conhecimento. Em 1999, Margaret Wheatley aplicou os princípios dos sistemas vivos às organizações, sendo que a verdadeira necessidade das organizações é encontrar a velocidade da vida: identidade, relacionamentos, valores, ecologia, sustentabilidade, ética e espiritualidade. Para este encontro, a contribuição das artes é fundamental, podendo estas ter sete papéis diferentes: sagrado, beleza, inspiração, provocação, anarquia, industrial e social. Tendo em conta que os ingredientes chave do processo artístico valorizados no mundo organizacional são: perguntar, energizar, trabalhar com intuição, disciplina e prática diária, determinação, expressão e reflexão, o conhecimento obtido pela vivência de experiências através da arte possibilita às pessoas tornarem-se mais intuitivas e sábias, dado recordarem-se mais facilmente destas vivências artísticas (Darsø, 2009).

Na realidade atual, o ambiente vivido pelas organizações é instável e dinâmico, estando em contínua mudança, mas o fator surpresa não se consegue prever nem incluir em modelos de gestão e os sentimentos e as emoções só se conseguem expressar através da arte (Darsø, 2009; Gil, 2015; Trachtenberg, 2013).

Nesta procura de se complementar, a gestão tem utilizado, ao longo dos tempos, várias metáforas do campo da guerra, do desporto e da arte: “Uma das vantagens da metáfora é que a metáfora certa, usada de forma certa, possibilita muitas associações, o que significa que não precisamos de repetir insistentemente a mensagem mas que deixamos algo com o qual a imaginação das pessoas irá trabalhar” (Darsø, 2009, p. 42).

Assim, descobre-se um potencial de aprendizagem na vida em cada performance e relacionamento, e cada pessoa desempenha um papel distinto e é responsável por ativar a sua participação continuamente, contribuindo para a aprendizagem, transformação na organização e criação de sentido (Darsø, 2009, Weick, 1995). Desta forma “ver as organizações como sendo dinâmicas, criadas através das jornadas de aprendizagem individual e alavancadas por relações de cooperação a diferentes níveis que se tornam numa espiral é algo poderoso” (Darsø, 2009, p. 51). Assiste-se a um passar da história plana à história em pop-up: uma história que se pode habitar, que se pode tocar, que se pode sentir nas suas várias dimensões, que é sensorial; uma história que se vive, na qual nos movimentamos, na qual agimos, influenciando, criando, coreografando; uma história que se dobra e desdobra, composta de micro-histórias que é necessário descobrir, ver por entre cada dobra, através da subjetividade e da sua imanência.

Deste modo, as organizações podem aprender com as artes a “prestar atenção a qualidades como a energia, a imaginação, a sensibilidade e a expressividade, as quais podem ser aprendidas através das artes” (Darsø, 2009, p. 149).

As artes incluem muitos tipos de linguagem que podem inspirar e renovar os negócios, exercitar a imaginação, aumentar a qualidade e a profundidade da comunicação:

O problema das organizações é não saberem o que sabem. A competência aprendida e aplicada numa área não é usada noutra. A forma mais eficaz de criar uma cultura partilhada é começar a praticá-la independentemente do nível em que se encontre. Quer ocupe um nível superior ou inferior numa organização, pode mudar a cultura. Bill Gates chamava-lhe «QI Corporativo» - a capacidade de os empregados da companhia partilharem os conhecimentos e aproveitarem as ideias uns dos outros. O papel do chefe é encorajar isto. «O poder não vem do saber acumulado», dizia Gates,

«mas do saber partilhado.» Partilhar o conhecimento cria sinergia: obterá mais do que aquilo que lá puser. (Judkins, 2016, pp. 189-190)

Este “saber partilhado” potencia a criação de valor, dado que, na sociedade atual, o conhecimento é o capital mais valioso e “as organizações, como entidades sociais, aprendem”(Amaral & Pedro, 2004, p. 48). Na realidade, “a organização não pode criar conhecimento por si só sem a iniciativa dos indivíduos e sem a interação que ocorre dentro do grupo. O conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado dentro do grupo através do diálogo, discussão, partilha de experiências e observação” (Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, 1995, citado em Amaral & Pedro, 2004, p. 48). Desta forma, a Comunicação Interna tem um papel importante na gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento viaja através da comunicação que acontece na organização<sup>9</sup> (como já referido em I.1).

O conhecimento não se desvaloriza pela sua utilização, mas aumenta à medida que é incorporado como matéria-prima e é partilhado por toda a organização, criando uma memória coletiva. Ao incentivar o crescimento do conhecimento, a organização motiva os seus colaboradores, aumentando o valor organizacional pelas sinergias obtidas. Para Linda Naiman (2015), a criação de valor obtida por uma organização é o resultado da interação da imaginação, da criatividade<sup>10</sup>, da empatia e da inovação. A inovação funciona como uma chave que permite o crescimento dos negócios, traduzindo-se como a implementação de um produto, serviço ou processo novo ou melhorado que cria valor, sendo a empatia essencial para criar sentido<sup>11</sup>. Desta forma, a arte está a tornar-se um catalisador para a mudança e desenvolvimento

---

<sup>9</sup> Alguns fatores a ter em conta na gestão do conhecimento, segundo Amaral & Pedro (2004, p. 259) são: processo de gestão de conhecimento (do qual fazem parte tópicos como: recolha de informações, identificação de fontes de conhecimento, criação efetiva e explicitação de conhecimento, partilha de conhecimento e meios que a incentivam, aplicação do potencial de conhecimento existente, organização dos processos de gestão de conhecimento, adaptação de conhecimento disponível no interior ou exterior da empresa, formas de explicitação do conhecimento e aproveitamento do conhecimento implícito existente nos colaboradores da empresa); filosofia de gestão; cultura da empresa e sistemas e tecnologias de informação.

<sup>10</sup> Naiman define criatividade como o ato de tornar ideias novas e imaginativas em realidade, envolvendo o processo de pensar e de produzir (2015).

<sup>11</sup> Naiman define o ADN do inovador identificando cinco competências comportamentais que otimizam o cérebro no processo de geração de ideias: associação, questionamento, observação, rede de trabalho e a experimentação (2015).



organizacional, funcionando também como um catalizador da criatividade, dado facilitar a partilha de valores e fomentando a empatia, ligação emocional e confiança através da partilha de histórias e da inspiração à ação (Darsø, 2009; Naiman, 2015). Uma vez que aquilo que se passa na mente segue o “tom geral da emoção” dado que “em poucas centenas de milissegundos, o fluxo emocional consegue transformar o estado (...) interno, a musculatura estriada do rosto e da postura, e até o ritmo da nossa mente e os temas dos nossos pensamentos” (Damásio, 2010, pp. 144, 148), a organização ao ter uma Comunicação Interna ativa, que informa, que promove a identificação dos seus colaboradores com os seus valores e princípios, com a sua visão e missão, estimula a participação de cada um no todo organizacional.

Outro fator a ter em conta é a cultura organizacional que, segundo Ulrich e Brockbank (2016), acontece a três níveis. No primeiro nível encontramos artefactos culturais que são os símbolos, os rituais, as histórias e os eventos organizacionais. No segundo nível presenciamos os critérios internos que são a forma de pensar, os comportamentos, o sentir na organização, os valores, as normas e as regras que não estão escritas, as respostas emocionais e a forma como as coisas acontecem na organização. No terceiro nível, o nível mais avançado, observamos a identidade da organização percecionada pelos seus clientes e pelos stakeholders, ou seja, a visão de fora para dentro da cultura da empresa: a marca e a identidade transparecem para o exterior através da forma como os seus colaboradores pensam, se comportam e sentem. Apesar de ser a cultura que define os princípios, são os colaboradores que determinam como os seus comportamentos seguem esses princípios. No entanto, se a cultura da organização for forte, irá guiar as ações das pessoas. A criação de um lugar criativo (creative placemaking) (Antal, 2009) permite moldar o carácter físico e social de uma organização através das artes e de atividades culturais, levando as pessoas a inspirar e a serem inspiradas, potenciando a libertação do seu potencial artístico. A arte revela-se, assim, essencial para manter as organizações saudáveis e na criação de identidade coletiva, proporcionando contextos próprios e únicos de motivação, entusiasmo, inspiração e transformação que promovam a reflexão da história e da cultura organizacional, podendo ser considerada como potência da Comunicação Interna.

## **Capítulo IV – Análise da ação de Comunicação Interna “ Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros”**

Através de close-ups das coisas ao nosso redor, focando em detalhes ocultos de objetos familiares, explorando ambientes comuns, sob a orientação engenhosa da câmara, a película, amplia a nossa compreensão das necessidades que regem o nosso viver.

Walter Benjamin, Illuminations<sup>12</sup>

### **IV. 1. Contextualização**

“Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” é a resposta ao desafio lançado pela Comunicação Interna da empresa CTT – Correios de Portugal, SA, aos seus colaboradores com a categoria profissional de Carteiro.

Os CTT são a empresa líder do mercado de comunicações físicas em Portugal, sendo reconhecidos internacionalmente pela qualidade de serviço e pelo carácter inovador. A empresa tem mais de 12.000 colaboradores e integra o PSI 20 (Portuguese Stock Index – Principal Índice Euronext Lisboa).

A história dos CTT iniciou-se com a criação do primeiro serviço de correio público de Portugal, O Correio-Mor, em 1520, pelo Rei D. Manuel I: “O aparecimento da primeira instituição organizada para o envio de mensagens escritas veio facilitar o intercâmbio de mensagens entre as pessoas dos diversos estratos sociais. Desta forma, os correios aproximaram os cidadãos, contribuindo para a sua mais ampla sociabilização, não necessitando de uma presença física para se comunicarem.” (em [www.ctt.pt](http://www.ctt.pt))

De 1520 a 2016, muitas foram as transformações vividas pela empresa: do transporte regular de correio por carruagens da Mala-Posta (1798) a ambulâncias postais ferroviárias (1866), passando pela introdução do selo (em 1853 foi feita a emissão do primeiro selo português) e do código postal na distribuição (1978); em 1821 iniciou-se a distribuição domiciliária de correspondência; em 2008 aconteceu a liberalização dos Serviços Postais na União Europeia e em 2013 os CTT foram

---

<sup>12</sup> Citado em “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” (CTT, 2011).

privatizados e entraram em Bolsa. Hoje, apresentam uma rede de comunicações e de soluções empresariais de suporte às empresas, estando cada vez mais próximos da população e envolvidos na sociedade.

A empresa CTT tem uma definição clara dos seus Valores, Visão, Missão e Código de Conduta e Ética, os quais são divulgados por todos os colaboradores, promovendo a sua partilha e identificação com os mesmos. A Visão dos CTT – Correios de Portugal, SA, é ser um operador postal multisserviços reconhecido como referência mundial em qualidade, eficiência e criação de valor: operação postal de referência no mercado ibérico; plataforma operacional e de distribuição líder; oferta abrangente de serviços financeiros; capacidade para competir internacionalmente em geografias selecionadas; performance financeira no decil superior dos operadores postais europeus; vocação de sustentabilidade nas vertentes social e ambiental. A Missão dos CTT – Correios de Portugal, SA, é assegurar soluções de comunicação e logística, de proximidade e excelência, estabelecer relações de confiança, e inovar. Essencial para concretizar a missão é: a sua vocação para ligar pessoas e empresas com comunicações físicas e eletrónicas; disponibilizar soluções para dar resposta integrada às necessidades de cada cliente; a confiança como ativo da companhia e também como resultado; a inovação como garante que se cumpre a missão hoje e no futuro. Assim, os CTT apresentam como Valores: Orientação para o Cliente (trabalhando proactivamente, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes), entusiasmo (trabalhando com paixão e empenho, vencendo em equipa), confiança (sendo um parceiro íntegro, responsável e de confiança, garantindo os compromissos assumidos), excelência (garantindo um serviço de excelência com qualidade e eficiência), inovação (explorando continuamente novas ideias, processos e soluções).

Em termos de visão e estratégia a empresa está organizada em três áreas de negócio: Correio e Soluções empresariais; Expresso e Encomendas; e Serviços Financeiros. Apresenta áreas de negócio tradicionais ligadas às correspondências (correio normal, correio azul, correio registado, correio verde e correio editorial, e o correio publicitário endereçado e não endereçado). Em conjunto com as suas subsidiárias, os CTT – Correios de Portugal, SA oferecem soluções digitais e empresariais, produtos e serviços de telecomunicações móveis, serviços de

conveniência. Paralelamente oferecem variados produtos e serviços financeiros, estando, também, presente em Espanha e em Moçambique.

Nos CTT a responsabilidade da Comunicação Interna é da direção de Marca e Comunicação. A Comunicação Interna é feita utilizando várias formas: Revista corporativa “Move-nos” (nova designação da antiga APOSTA), Televisão Corporativa “CTT TV”, intranet “Comunidade CTT” (plataforma que agrega informação sobre a empresa, disponível para todos os colaboradores, funcionando como meio informativo e como arquivo comunicacional), comunicações enviadas por e-mail “Correios on-line” de divulgação de factos importantes e mediáticos da vida da empresa, campanhas pontuais de informação nos locais de trabalho, envolvendo e criando identificação dos colaboradores com a Visão, Missão e Valores da empresa, e organização de atividades corporativas e lúdicas. São várias as categorias profissionais existentes na empresa, e os colaboradores mais próximos da população em geral são os Carteiros.

No início da ação de Comunicação Interna “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros”, a pergunta feita pela empresa foi: Como será Portugal através do olhar único de uma profissão antiga que todos os dias percorre, vive e sente todo o país, desde os lugares mais acessíveis aos lugares de mais difícil acesso, para levar informação/correspondência aos seus habitantes? “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros”, com o objetivo inicial de motivar e envolver uma importante categoria profissional dos CTT – os Carteiros – e tornar visível a sua proximidade às pessoas, pretendeu captar a forma de ver dos Carteiros, o quotidiano que olhamos sem dar conta e descobrir Portugal num olhar com sentido de ver. Para captar esse olhar, esta ação de Comunicação Interna escolheu a fotografia porque “talvez se deva à fotografia a invenção do olhar. Não porque este não existisse antes da sua invenção, mas porque a fotografia lhe veio trazer um estatuto, lhe veio fornecer uma imagem, integrá-lo numa disciplina de ver, permitir-lhe tornar-se sistemático ou, por oposição, selvagem” (Pinto de Almeida, 2014, p. 93).

Deste modo, através da lente de uma máquina fotográfica, olha-se e vê-se pelo ver de uma máquina que se interpõe entre o real e o que é observado. O acesso à realidade é mediado por algo externo à visão e procura-se um novo conhecimento, uma

nova compreensão dessa mesma realidade, querendo ver para além do que é aparente, pois,

ao ensinar-nos um novo código visual, as fotografias transformam e ampliam as nossas noções do que vale a pena olhar e do que pode ser observado. São uma gramática e, mais importante ainda, uma ética da visão. Por fim, o resultado mais significativo da atividade fotográfica é dar-nos a sensação de que a nossa cabeça pode conter o mundo todo – como uma antologia de imagens. Colecionar fotografias é colecionar o mundo. (Sontag, 2015)

A fotografia permite, também, editar mentalmente cada imagem e transportar o recetor para o tempo e o espaço em que foi tirada. Se considerarmos esse tempo e esse espaço físico e psicológico, consistindo numa experiência tanto ao nível sensorial como intelectual,

na realidade, as fotografias são experiências capturadas, e a câmara, o instrumento ideal da consciência na sua atitude aquisitiva. Fotografar é apropriarmo-nos da coisa fotografada. Significa envolvermo-nos numa certa relação com o mundo que se assemelha ao conhecimento e, por isso, ao poder. (Sontag, 2015)

Do mesmo modo, Pinto de Almeida afirma que à medida que o real parece mais compreensível através da imagem reproduzida, também se torna mais misterioso, fazendo com que a realidade objetiva e anti metafísica inicie uma nova metafísica. No entanto, o pensamento continua a analisar essa mesma realidade com o objetivo de a revelar para além da objetividade aparente (2014, pp. 11-12). A realidade observada através da lente de uma máquina fotográfica ganha novos sentidos, estabelecendo-se um diálogo entre o real e a objetiva. Revela-se “não só o que nos diz a objetiva quando vai à procura do real, mas o que nos diz o real quando encontra a objetiva” (2014, p. 15). É este diálogo, entre a objetiva e o real, que se quer registar numa fotografia, passando a fazer parte da memória. Quando se olha uma imagem, há uma história que a acompanha. É como se o fotógrafo entrasse na imagem, construísse um relacionamento com ela e o registo desse relacionamento fosse a fotografia. O fotógrafo cria uma poética numa dimensão imaginária de registar o todo (expressões, sentimentos, emoções) daquele olhar naquele instante, da experiência que pretende transmitir. E essa experiência é o resultado das suas decisões: câmara fotográfica, “objeto” do seu olhar (campo), mundo à sua volta (contra campo).

Quem conta uma história recolhe factos, ações, emoções e dispõe-nos numa narrativa. A fotografia é uma forma de narrar o mundo “mostrar e não contar”, de fazer uma composição, de transportar o espectador para o ambiente da fotografia, havendo a construção de um património visual, a construção de memórias numa viagem através da imagem. Há uma história que acontece e a fotografia torna o acontecimento presente como se o espectador lá tivesse estado. Reproduz de novo o acontecimento, permitindo vivê-lo continuamente, criá-lo de novo, repetindo o caminho percorrido. Quando o espectador é mobilizado, o acontecimento torna-se experiência e cada imagem conta uma história que pode ser imaginada. Uma fotografia pode mostrar apenas o momento em que foi tirada, ou pode mostrar, para além da captação do momento em que é tirada, a própria história até esse momento (motivações, razões, causas) e a forma como influencia a continuação da história: passado, presente, futuro. Uma fotografia pode revelar altruísmo, que é a capacidade de se colocar no lugar do outro, e pode retirar o outro do isolamento e valorizá-lo. O fotógrafo torna-se, assim, um agente de inclusão, suprimindo uma necessidade de pertença social: o altruísta “tem prazer em fazer os outros felizes, em promover o sorriso, em cultivar o bem-estar” (Cury, 2008).

#### **IV. 2. Descrição e análise**

Partindo do conceito de que “cada ponto de vista é único e que partilhá-lo é um ato especial” (CTT, 2011), a ação “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” foi organizada em vários momentos comunicacionais, desde a divulgação junto dos carteiros nos 350 Centros de Distribuição Postal até à exposição final onde foi revelado Portugal através do olhar dos seus Carteiros (anexo – apêndice B). No início de 2011, a cada Carteiro foi entregue uma máquina fotográfica descartável e o desafio proposto foi, ao longo de um mês, tirarem as 27 fotos disponíveis durante o seu dia-a-dia. Trinta dias depois, das 5.386 máquinas distribuídas, foram recolhidas 3.216 máquinas contendo no total 86.800 fotografias. Dessas fotografias, após serem passadas para suporte digital, foram selecionadas 3.000 imagens para serem impressas, das quais resultou uma seleção final de 200 fotografias. Paisagens, pessoas, gestos e sentimentos tornaram-se visíveis na película fotográfica. As fotografias da ação de Comunicação Interna “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” deram origem ao

livro com o mesmo nome e percorreram o país numa exposição que pretendeu tornar visível o quotidiano invisível.

Com um número de vendas de 3.187 livros e um plano de retorno dos Media de cerca de dois anos, esta ação foi considerada um marco da comunicação empresarial em Portugal e conquistou vários prémios de comunicação<sup>13</sup>. Das 200 fotografias, a empresa selecionou as dez melhores (anexo – apêndice C) e foi descobrir a história por detrás da fotografia. A história de cada uma dessas dez fotografias foi publicada na revista de Comunicação Interna da empresa, revelando o processo de captação de cada foto, porque, conforme Pinto de Almeida menciona,

se revelar, etimologicamente, significa dar a ver, mostrar, evidenciar, também no termo se pode ler a aceção de re-velar, isto é, de tornar a esconder.

Aquilo que a fotografia esconde é, antes do mais, essa exterioridade absoluta (o contracampo de onde o fotógrafo olha), de tudo o que lá não está. Mas, paradoxalmente, aquela é, ao mesmo tempo, precisamente aquilo que lá está.

O que lá está, porém, é sempre uma outra coisa em relação àquilo que lá vemos. Mesmo se essa alguma coisa é apenas da ordem da força com que o vento inclinou uma folhagem, que na fotografia já vemos inclinada. Não se fotografam forças, portanto. Não se fotografa o vento. Fotografam-se, outrossim, efeitos, relações entre as coisas, mas jamais as próprias coisas. O que a fotografia revela é precisamente o efeito, a relação. (2014, p. 57)

Quando não se conhece a verdadeira história por detrás da fotografia, cria-se uma história a partir das vivências pessoais. Projeta-se na foto memórias vividas, e que se movimentam nessas imagens, através do olhar que vê para além do que elas mostram, sendo que, como referido por Pinto de Almeida, “cada fotografia que vejo me situa num outro lugar da minha própria subjetividade e, em particular, daquilo que nela abre para a minha capacidade de fantasiar e de efabular” (2014, p. 43). Além disso, a fotografia comunica que o acontecimento que ela mostra já é passado, que o tempo da captação da imagem (passado) e o tempo da observação (presente) da

---

<sup>13</sup> Os prémios de comunicação ganhos pela ação de comunicação interna “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” foram: Melhor Prática de Inovação em Comunicação Interna do Prémio OCI 2011 Excelência em Comunicação; Ouro na categoria “Relações Públicas – Comunicação Interna” dos Prémios Criatividade da Meios & Publicidade (2012); vencedor na categoria de “Edição Especial” no Grande Prémio APCE 2012; Nomeação para a categoria Internal Communication da European Excellence Awards 2011.

mesma são distintos, permitindo um distanciamento ao olhar a imagem, numa virtualização do tempo passado.

Segundo Berger & Luckmann (2010), ver antecede as palavras, sendo a forma como se vê influenciada pelas crenças e por aquilo que se conhece, podendo apenas ver aquilo para onde se olha, para onde se decide olhar. As fotografias de “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” podem ser observadas em dois tempos: olhar as imagens pela primeira vez e interpretá-las; olhar as imagens pela segunda vez e ler as informações para cada imagem no final do livro. Estes dois tempos, repetem a sequência inicial em que primeiro a imagem foi captada e, posteriormente, foi pedido a cada autor/fotógrafo que escrevesse uma frase que pudesse definir a imagem. No entanto, esse texto pode alterar por completo o sentido com que se vê a imagem. No ler apenas a imagem e no ver, depois, também o texto acontece um diálogo entre o autor e o observador, numa inter-relação que procura captar o sentido real da imagem, apesar de já ela ser mediadora dum instante que separa e une, ao mesmo tempo, o tempo de quem fotografou do tempo de quem observa. Como constatado por Sontag,

de facto, as palavras falam mais alto que as imagens. As legendas tendem a sobrepor-se à evidência do nosso olhar; mas não há legenda que possa de modo permanente restringir ou fixar o significado de uma imagem. O que os moralistas exigem a uma fotografia é aquilo que ela nunca poderá fazer: falar. A legenda é a voz ausente e de que se espera a verdade. Mas mesmo uma legenda absolutamente rigorosa é apenas uma interpretação, necessariamente limitada, da fotografia a que se refere.” (2015, p. 110)

Outro fator que influencia a interpretação das fotografias é a sequência apresentada. A organização e a disposição das imagens no livro tiveram a ver com a temática e com as cores presentes em cada fotografia. Surgem algumas páginas em branco que fazem imaginar o que lá poderia estar:

“A existência de algumas páginas intercaladas a branco prende-se com o equilíbrio visual da paginação. Algumas imagens pela sua intensidade e conteúdo necessitavam de espaço, pelo que optámos em algumas situações por não ocupar a página ao lado. Desta forma o livro apresenta-se de uma forma fluída e dinâmica” (entrevista a Adriana Eugénio, CTT).



Tal como a partitura 4'33" de John Cage, o silêncio, a pausa da música, a página em branco na fotografia pode ser interpretada como a pausa de reflexão, de interiorização; o respirar necessário para continuar a observação.

Além disso, ao observar as imagens, tem de se ter em conta que as fotografias foram escolhidas por uma terceira pessoa, a curadora da exposição. Aspectos técnicos como o enquadramento e a luz, a qualidade da foto e a mensagem transmitida (aspectos da realidade focados), fizeram parte dos critérios que determinaram a seleção das fotografias. Ao folhear o livro e ao observar cada fotografia tem de se ter sempre presente que

a fotografia num livro é, obviamente, a imagem de uma imagem. Mas, como é, antes de mais, um objeto impresso e plano, uma fotografia perde muito menos as suas qualidades essenciais quando reproduzida em livro do que uma pintura. Ainda assim, o livro não é um meio completamente satisfatório para fazer circular pela generalidade do público um conjunto de fotografias. A sequência em que as fotografias devem ser olhadas é proposta pela ordem das páginas, mas nada obriga os leitores a seguirem a ordem recomendada ou indica a quantidade de tempo que devem dedicar a cada fotografia. (Sontag, 2015)

Pessoas diferentes fariam escolhas diferentes, tendo sempre presente que a observação de uma fotografia completa a própria fotografia, no sentido que lhe é atribuído pelo observador,

cada fotografia se continua, se completa, se refaz, no olhar daquele que contempla. "O contemplador" suspende o seu próprio olhar diante da fotografia, para poder continuar a deriva que ela própria institui. Suspende o seu olhar de gosto, de julgamento, de crítica ou tão-somente aquilo que, nesse olhar é da ordem do que é instituído pela marca do cultural, do social, do político, do económico, para que possa emergir um outro olhar: - o olhar-qualquer, cúmplice ou antagónico, mas sempre relacional para com aquilo que a fotografia lhe mostra. (Pinto de Almeida, 2014, p. 44)

O seleccionar já é interpretar e estar a construir uma narrativa feita de várias narrativas, como refere Sontag "ninguém tira a mesma fotografia da mesma coisa, [...] as fotografias são uma evidência, não só do que ali está mas do que alguém vê, não só um registo mas uma avaliação do mundo" (2015, p. 91). Cada foto revela uma pequena narrativa (o olhar de cada Carteiro) que vai fazer parte da narrativa como um todo (o olhar dos Carteiros). Segundo Siskind, citado por Sontag (p. 102), "quando faço uma

fotografia quero que seja um objeto novo, completo e autossuficiente, cuja condição básica é a ordem,” dado que o ato de fotografar pretende encontrar a ordem que existe no caos (Cartier-Bresson citado por Sontag). A pergunta de Barthes, no seu livro *A Câmara Clara*, ganha importância: “Porquê escolher (fotografar) um determinado objeto, um determinado instante, em vez de um outro?” (2014, p. 14). Barthes refere que “uma foto pode ser o objeto de três práticas (ou de três emoções, ou de três intenções): fazer, experimentar, olhar” (2014, p. 17). A foto envolve, assim, quem tira a foto, quem a observa, e o objeto fotografado. Está-se perante uma narrativa criada por quem tira a foto, mas que é interpretada por quem a receciona. Desta forma,

a câmara atomiza a realidade, torna-a manuseável e opaca. É uma visão do mundo que nega a inter-relação, a continuidade, mas que confere em cada momento as características de um mistério. Qualquer fotografia tem uma multiplicidade de sentidos; com efeito, ver algo sob a forma de fotografia é deparar com um potencial objeto de fascinação. (Sontag, 2015, p. 31)

Dado que a fotografia é uma mediação da realidade e que não dá a imagem real, mas uma reprodução da própria realidade, podendo alterar a perceção da realidade, Walter Benjamin refere que “mesmo na reprodução mais perfeita falta uma coisa: o aqui e agora da obra de arte – a sua existência única no lugar em que se encontra” e que “relativamente ao original, a reprodução técnica surge como mais autónoma do que a manual. Na fotografia pode, por exemplo, salientar aspetos do original, que só são acessíveis a uma lente regulável e que pode mudar de posição para escolher o seu ângulo de visão, mas não são acessíveis ao olho humano ou, por meio de determinados procedimentos como a ampliação ou o retardador, registar imagens que pura e simplesmente não cabem na ótica natural” (2012, pp. 64-65).

Nas imagens captadas pelas máquinas fotográficas dos carteiros foram muitas as fotografias onde aparece o rosto humano, e onde só aparecem paisagens ou edifícios onde a presença humana não é visível. De facto,

na expressão efémera de um rosto humano, acena pela última vez, a aura das primeiras fotografias. É isto que faz a sua melancolia e beleza inigualáveis. Mas quando o homem se retira da fotografia, o valor de exposição sobrepõe-se, pela primeira vez, ao valor do culto. Ter fixado localmente esta evolução é o significado sem paralelo de Atget, que fixou as ruas de Paris vazias, por volta de 1900. [...] Os registos fotográficos,

com Atget, começam a tornar-se provas no processo histórico. É nisso que reside o seu significado político oculto. Em certo sentido, já exigem uma receção. A contemplação nefelibata já não lhes é adequada. Desassossegam o observador; com tais registos o observador sente que tem de procurar um determinado caminho até eles. (Walter Benjamin, 2012, p. 73)

Deste modo, através da fotografia prende-se o instante observado: “Logo de manhã cedo, nas zonas das cargas e descargas do posto dos CTT, consegui apanhar o nascer do sol, as nuvens e a zona industrial.” (Jorge Moura, em [www.portalalentejano.com](http://www.portalalentejano.com)); e a memória é convidada a marcar a película que a mantém presente: “Lembrei-me daquela zona da Ajuda, da ponte destruída, do rio, ... fui lá tirar uma foto...” (Rui Manuel Matos, em [www.portalalentejano.com](http://www.portalalentejano.com)).

Ao ler a descrição desta ação de Comunicação Interna e ao folhear as páginas do livro, descobrindo as imagens, um pensamento irrompe dessas mesmas imagens: O que terá sentido cada Carteiro e Carteira ao longo de toda esta ação? Receber a máquina: uma máquina descartável – 27 disparos disponíveis (ideia da Materialização - Finitude); tirar as fotos: decidir o que fotografar (apenas 27 disparos disponíveis, quando há tanto para mostrar – Como condensar numa imagem o sentir do momento? Qual o momento certo para tirar a foto, se cada momento é único?); selecionar ângulos (que ângulos escolher); fotografar; entregar a máquina sem ter a possibilidade de visualizar, previamente, as imagens captadas e, eventualmente, apagá-las totalmente ou parcialmente da memória da máquina. Com uma máquina descartável na mão, que dá 27 fotos, para onde vai o olhar? E é através do questionamento do quotidiano, do que se observa, que se responde às perguntas num disparar que capta o instante observado. E, ao contrário do digital, esse instante captado não pode ser apagado, mas torna-se testemunha implacável da realidade, “a fotografia suspende a história precisamente porque opera de modo que suspende o tempo numa micrologia do instante” (Pinto de Almeida, 2014, p. 32).

A ação de Comunicação Interna “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” tornou visível o papel importante do Carteiro, a nível social, como elo de ligação ao interior do país, desvendando-se o lado humano desta profissão, ao quebrar o isolamento, encurtando distâncias e fazendo parte da realidade que é fotografada, transformando-a pela sua presença, como referiu João Manuel Parreira, autor de uma

das fotografias: “A criatividade e a imaginação fazem parte do dia-a-dia do Carteiro” (CTT, 2011). O Carteiro passa a ser visto como alguém que não entrega apenas cartas e que distribui correspondência, percorrendo, por vezes, grandes distâncias para chegar aos lugares/sítios mais distantes de Portugal. O Carteiro altera a realidade à sua passagem e capta-a no seu olhar através de uma máquina fotográfica que a fixa numa película, numa envolvência interativa. A realidade complexa é transformada, através da objetiva, numa imagem simples, poética, identificável. Também o empenho em cumprir a missão, por mais difícil ou impossível que possa parecer, refletiu-se nas imagens captadas, transformando-se a fotografia na imagem que informa, no quotidiano como arte visível ao olhar.

Nas fotografias, revelou-se cumplicidade entre sujeito-autor e sujeito-observador. A imagem é estática, fixa, mas ao mesmo tempo move-se na mente do observador: relembra sentimentos, emoções já vividas, desperta novos sentimentos e emoções, liberta a imaginação, move-se no tempo e no espaço sem contudo se desviar o olhar, tornando-se o reflexo do que está dentro de quem observa, e o observador torna-se coautor, acontecendo a suspensão do tempo e do espaço. A imagem tem um tempo e um espaço próprio que extravasa o tempo e o espaço da própria imagem, permitindo olhar a imagem e em cada tempo e espaço ver uma nova imagem, observando o dia-a-dia como se fosse um filme, uma contínua sucessão de movimentos sem pausa; e a fotografia é um convite à pausa, ao movimento que se aquieta e ativa o olhar que passa a ver: o que antes desfilava num olhar contemplativo, que não via, é apreendido no focar da realidade que se descobre por detrás de uma lente de uma máquina fotográfica. O Carteiro passa, assim, de mero observador para guardador de imagens do seu dia-a-dia, provando que as mesmas existiram, porque

o noema da Fotografia é simples, banal, sem profundidade: “Isto foi.” (...) “A Fotografia é uma evidência forçada, carregada, como se caricaturasse, não a figura daquilo que representa (é bem o contrário), mas a sua própria existência. A imagem, diz a fenomenologia, é um nada de objeto. Ora, na Fotografia, o que eu estabeleço não é apenas a ausência de objeto; é também, simultaneamente e na mesma medida, *que esse objeto existiu realmente e esteve lá, onde eu o vejo*. (Barthes, 2014, p. 126).

Através da relação câmara/fotógrafo revelam-se as imagens que se querem dar a ler aos outros. A imagem fotográfica conta uma história que não se vê ao olhar, mas

que se torna visível por estar registada numa película fotográfica. A realidade revelada por uma fotografia é diferente da realidade anterior. A fotografia oferece um novo olhar sobre a mesma realidade, reestruturando-a e permitindo interpretá-la de forma diferente, porque “o que a fotografia proporciona não é só o registo do passado, mas também uma nova maneira de lidar com o presente”(Sontag, 2015, p. 162). Tomando a perspetiva

do ponto de vista do olhar, «a essência da imagem é a de estar toda de fora, sem intimidade, e, contudo, mais inacessível e misteriosa do que o pensamento do foro interior. Sem significação, mas apelando para a profundidade de todo o sentido possível, irrevelada e, todavia, manifesta, possuindo essa presença-ausência que faz a atração e o fascínio das sereias» (Blanchot). Se a fotografia não pode ser aprofundada, isso deve-se à sua força de evidência. Na imagem, o objeto entrega-se em bloco e o olhar está certo disso. (Barthes, 2014, p. 117)

Desta forma, “fotografar será então fugir a tudo aquilo que, na fotografia, ocorre como um deslize subtil para o território (impensado, maquinal) da própria fotografia: o ocaso, o desvio, a deriva do olhar”, sendo que “fotografar é antes de mais domesticar o visível”, e “o autor/artista, «armado» com a sua subjetividade, por assim dizer objetiva a subjetividade «selvagem» da fotografia” (Pinto de Almeida, 2014, p. 53), e ao escolher a técnica com que irá fotografar, o fotógrafo condiciona os temas fotografados (Sontag, 2015). Ao escolher determinados ângulos, o Carteiro conferiu importância, estabeleceu e revelou prioridades que escritas/impressas numa película escreveram/mostraram uma nova realidade: uma realidade que comunicou e que se tornou arte. A união-interação entre organização-comunicação-arte revelou o coração de um país através do olhar de quem o percorre e faz parte da sua realidade.

Tendo em conta a pessoa como um todo, pode-se questionar de que forma contribuiu esta ação de Comunicação Interna, usando a arte, para o bem-estar dos participantes, tanto a nível individual como coletivo.

Como descrito por Damásio (2010), o organismo humano é o conjunto corpo e cérebro. Tendo o cérebro humano como principal função gerir a vida, “o cérebro produz mapas” e “cria imagens, a principal moeda corrente da nossa mente”. Estes mapas estão em constante mudança, refletindo as mudanças no interior do corpo humano, no mundo e da interação com o meio envolvente. Desta forma, “a percepção,

seja qual for a modalidade sensorial, é o resultado da competência cartográfica do cérebro” e a “mente é uma combinação refinada e fluida de imagens do presente e recordação, em proporções que variam constantemente”. A arte contribui para “comunicar aos outros informação sobre ameaças e oportunidades, sobre tristeza ou alegria, e sobre o modelar do comportamento social” e produz “uma compensação homeostática”, revelando os seus efeitos terapêuticos, dado que

se a necessidade de gerir a vida foi uma das razões para o aparecimento da música, da dança, da pintura e da escultura, a capacidade de melhorar a comunicação e a capacidade de organizar a vida social foram outros dois motivos fortes e conferiram às artes um poder adicional de permanência. (Damásio, 2010, p. 360)

Valiosa para a sobrevivência e contribuindo para o bem-estar “a arte tornou-se uma forma de ensaiar aspectos específicos da vida” e “ajudou a consolidar os grupos sociais e a promover a organização social; apoiou a comunicação; compensou os desequilíbrios emocionais causados pelo medo, pela raiva, pelo desejo e pela mágoa”. A arte “provavelmente abriu as portas ao longo processo de estabelecimento de memórias externas da vida cultural, tal como o indicam Chauvet e Lascaux” (Damásio, 2010, pp. 362-363) e permitiu conhecer, gerir e procurar o equilíbrio interior também referido por Cury (2008) e fundamental para o bem-estar físico, emocional e psíquico, contribuindo para a criação de sentido organizacional.

Em “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros”, são várias as imagens em que aparecem cães, conferindo às fotografias um sentido de ternura ou um sentido de desafio. Bruno Vilão (CTT) refere que “os cães continuam a ser o inimigo público do Carteiro”. Nestas fotografias reflete-se a relação entre quem todos os dias luta por desempenhar o seu trabalho e uma das barreiras que tem de transpôr. Analisa-se o perigo, a ameaça da profissão, o medo sentido/vivido pelos Carteiros, captado pelo próprio olhar de quem o conhece diariamente, tornando visível a gestão e o controlo emocional, a razão e o instinto de segurança, o ultrapassar situações traumáticas, pois através da captação da imagem, o Carteiro revive a história, dialogando com o próprio medo.

Para Freud (2009), a mente tem uma forte tendência para o princípio do prazer, ou seja, ao sentir uma tensão desagradável toma “um rumo cujo resultado final

coincide com uma redução desta tensão, seja pela geração de prazer, seja evitando o desprazer” procurando a obtenção de uma estabilidade, “constância”. No entanto, como referido por Freud, o princípio do prazer é substituído pelo princípio da realidade ao tolerar o desprazer por algum tempo, de forma a atingir o objetivo final do prazer. O desprazer sentido é acionado pela percepção ou intuição de perigos. Freud refere que as neuroses traumáticas apresentam dois fatores: o fator de surpresa ou susto, e o fator de ferimento ou lesão sofrida. As palavras angústia, susto<sup>14</sup> e medo estabelecem relações diferentes com o perigo. Ações que resultam em desprazer, quando se esperava a obtenção de prazer, geram compulsão para a repetição da mesma experiência, gerando um “eterno retorno do idêntico”, podendo ser ou não consideradas conflito neurótico ou acionar a vivência passiva dos mesmos acontecimentos. O rever ou reviver a situação traumática ocorre muitas vezes de forma inconsciente ou através dos sonhos durante o sono. Freud define como traumáticos “todos os processos exteriores de excitação suficientemente fortes para atravessar a barreira de proteção”, estando o conceito de trauma “sempre associado a uma proteção contra estímulos que regra geral revele ser eficaz” (2009, p. 28). “A neurose traumática comum” surge como “a consequência de uma grande quebra na barreira de proteção contra estímulos” geradora de susto e da tomada de consciência da situação de perigo de vida que provoca desorganização no organismo, concentrando a atenção na situação traumática (2009, p. 29).

A forma como o cérebro guarda o que acontece é através da criação de “registos de entidades – da sua aparência e da forma como soam e agem”. A interação do organismo (corpo) com os objetos provoca uma reação por parte do cérebro. Essas interações são registadas pelo cérebro, não só ao nível visual, mas também ao nível sensorial,

primeiro, os padrões sensório-motores associados à visão do objeto [...];  
segundo, o padrão sensório-motor associado ao tato e à manipulação; terceiro, o padrão sensório-motor resultante da evocação de recordações adquiridas anteriormente que são pertinentes para o objeto; quarto, os padrões sensório-

---

<sup>14</sup> Assim, designa-se por susto “o estado de um indivíduo que se confronta com o perigo sem estar preparado para ele, sublinhando assim o fator de surpresa”, requerendo o medo um objeto do qual se tem receio, e sendo a angústia “um estado de expectativa do perigo, mesmo que este seja desconhecido, e de preparação para o enfrentar” (Freud, 2009).

motores ligados ao desencadear de emoções e sentimentos relativos ao objeto. Aquilo a que normalmente nos referimos como sendo a memória de um objeto é a memória composta das atividades sensoriais e motoras relacionadas com a interação entre o organismo e o objeto durante um certo período de tempo. (Damásio, 2010, p. 170)

Desta forma,

o cérebro retém uma memória daquilo que aconteceu durante uma interação, e a interação inclui de forma relevante o nosso próprio passado, e muitas vezes o passado da nossa espécie biológica e da nossa cultura. O facto de apreendermos por interatividade, e não por receptividade passiva, é o segredo do «efeito proustiano» na memória, a razão pela qual muitas vezes recordamos contextos e não apenas coisas isoladas. (Damásio, 2010, p. 171)

Para que determinado acontecimento fique registado com toda a sua envolvente,

é útil que o acontecimento a ser recordado tenha sido emocionalmente relevante, que tenha abalado as escalas de valor, desde que na altura houvesse suficiente emoção, o cérebro apreende imagens, sons, odores e sabores, num registo multimédia, e irá recuperá-los na altura própria. (Damásio, 2010, p. 167)

Assim, torna-se necessário pensar, auto refletir, compreender as situações ocorridas, para prevenir a repetição. Em vez de esquecer e de tentar apagar da memória os acontecimentos, torná-los presentes e estabelecer um diálogo com os mesmos possibilita o restabelecimento do equilíbrio interno, dos instintos básicos de segurança (Cury, 2017, Damásio, 2010). Este diálogo com os medos e as ameaças/perigos da profissão torna-se visível nas imagens captadas pelo olhar dos próprios Carteiros, que procuram, assim, restabelecer o seu equilíbrio interno, como que um chamamento do acontecimento à reflexão (Frank, 2012). Deste modo, cada fotografia é como um espelho: reflete o interior do fotógrafo e imprime-o; cada fotografia é uma improvisação, um aproximar do inesperado, do invisível que se torna visível, ao real do mundo, assistindo-se ao interior que lida com as suas dúvidas, os seus medos e faz da fotografia (imagem) testemunha para o exterior.

O autor de uma fotografia onde se vê um cão dentro de uma piscina vazia, referiu que quando a imagem foi captada, o cão estava longe e não representava perigo, mas contou: “já fui mordido por diversas vezes e penso que terão sido poucos



os Carteiros que não tenham tido um episódio menos agradável com cães”; e recorda o cão de um cliente que “quando estava preso ladrava sempre que eu aparecia, mas estando solto ficava calado à espera que eu passasse para me morder as pernas”. Outro autor, de uma fotografia onde se vê um cão a ladrar, explica que já foi “mordido tantas vezes que esta foi uma forma de tentar fazer as pazes com a comunidade canina. Talvez agora já me considerem um deles” (Revista Aposta, 2012, nº 107, junho, p. 17).

Ao fixar na película fotográfica os seus medos, os Carteiros tornaram presente a ameaça, e ao tornarem presente o perigo impediram que o mesmo fosse esquecido, estabelecendo um diálogo em que se prepararam para o enfrentar. As fotografias forneceram-lhes uma prova, são testemunhas da história que se vive (Frank, 2013) não permitindo a negação e “também ajudam a dominar o espaço” no qual não se sentem seguros (Sontag, 2015), dado que “a arte é uma compensação inadequada para o sofrimento humano” e “uma compensação parcial para toda a espécie de calamidades com que nos defrontamos”, sendo “uma das mais espantosas oferendas da consciência aos seres humanos” (Damásio, 2010). Desta forma, nas fotografias são impressos sentimentos e emoções, paisagens interiores de quem fotografou e de quem é fotografado e tal como Emmet Gowin disse “a fotografia é um instrumento que serve para lidarmos com coisas que todos conhecem mas a que não prestam atenção” (Sontag, 2015, p. 193).

Apresentamos como exemplo de algumas das paisagens interiores reveladas nas legendas das fotos (CTT, 2011):

“Olhar atento do melhor amigo do homem, mas nem sempre o melhor amigo do Carteiro.”  
(Luis Miguel Batista)

“O cão é um animal amigo!” (Maria Leonilde Silva)

“Sim! Até o melhor amigo do homem recebe correio! Trata-se de negócios importantes!”  
(Leandro Brites)

“É caso para dizer: a falar é que a gente se entende.” (Carlos Alberto Nobrega)

“Porque será que o melhor amigo do homem é o maior inimigo do Carteiro?” (André Cunha)

“O melhor amigo do homem é o pior inimigo do Carteiro.” (Rogério Contrim Felix)

“Este cão não gostou de ser fotografado, pois dias depois... mordeu-me.” (António Morais Carvalho)

“É claro que a regra é para ser quebrada! O cão é o melhor amigo do Carteiro!” (Rosa Maria Silva Magina)

Assim, a ação de Comunicação Interna “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” foi um processo no qual se aprendeu a ler através do olhar que vê e sente para além do visível que a imagem mostra, dado que

a fotografia é um sistema de seleção visual. No fundo trata-se de emoldurar uma porção do nosso cone de visão quando estamos no lugar certo no momento certo. Como o xadrez ou a escrita, consiste em escolher entre várias possibilidades, mas no caso da fotografia o número de possibilidades não é finito mas infinito. (John Szarkowski, citado em Sontag, 2015, p. 185)

De facto, com a fotografia, Susan Sontag refere que passou a haver a visão, que é o registo do mundo pela câmara, e a «visão fotográfica» que é “uma nova maneira de as pessoas verem” e avaliarem o mundo. Ao fotografarmos estamos a atribuir importância ao que é fotografado, dando-lhe relevância. Se “é através das fotografias que aprendemos a ver-nos”, as fotografias incitam a um diálogo interior que facilita o tratamento e processamento de assuntos, conferindo-lhe uma nova perspetiva de visualização, um novo enquadramento que contribui para o restabelecimento do equilíbrio do nosso organismo. É como se a fotografia nos permitisse criar um novo quadro, uma nova moldura e fazer uma “reavaliação” dos acontecimentos, procurando estruturá-los e organizá-los. Na atual “procura de imagens surpreendentes” em todas as esferas de ação, as fotografias mapeam o exterior fotografado, mas refletem também o interior de quem fotografa, permitindo ver para além da imagem física, tendo em conta o contexto (externo e interno) em que foi captada: experiência registada. A interpretação das fotografias depende do conhecimento do contexto em que foram tiradas e de quem as observa, conferindo visões diferentes e novas na relação entre observado/observador. O observador apropria-se do observado, confere-lhe um significado, dá-lhe uma interpretação de acordo com o conhecimento que tem sobre a forma de captação do que observa e que lhe permite enquadrar e ancorar referencialmente, tornando essa realidade observada única em si. No entanto, essa realidade visível na fotografia, num dado momento, pode ser vista de múltiplas

formas combinadas por cada pessoa e tendo em conta a sua percepção e estado interior no instante em que é observador. O encontro do olhar com a fotografia inicia um processo de descoberta pessoal. A fotografia permite o acesso interior ao que é fotografado, ajudando a “dominar o espaço em que as pessoas se sentem inseguras”. Desta forma, “as fotografias, que por si só nada podem explicar, são inesgotáveis convites à dedução, especulação e fantasia”, mas são também “pastilhas de informação” (Sontag, 2015, p. 31, 73).

Assim, o corpo experiencia e está consciente dos acontecimentos, mas é necessário refletir e tornar essas experiências visíveis para os outros (Arthur Frank em IJQM, 2007). A fotografia tornou-se a voz do corpo que experiencia o medo do Carteiro e conta a história. A história é o media que articula as necessidades das várias pessoas e as encaixa num coletivo (Arthur Frank em IJQM, 2007). Como as pessoas contam histórias e ouvem as histórias dos outros, representando as suas experiências (Cury, 2017) e interagindo através da partilha de histórias, as histórias permitem mover-nos do “eu” indivíduo para o “nós” coletivo através de símbolos associados (associação simbólica). Para esta associação contribuem as perguntas que devemos fazer para manter a história para além do momento em que se narra, tal como indicado por Frank (2007):

- O que é que acontece nesta história?
- Por que é que me contaram esta história?
- Por que é que me contaram esta história com esta ênfase?
- Como foi o contar da história na relação comigo?
- Como é que a história me fez sentir, quais foram os meus sentimentos?

A ação de Comunicação Interna “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” ajudou os carteiros a verem-se no seu “mundo” de trabalho, na sua realidade. Levou-os a observar, a refletir, a criar diálogos internos e coletivos. Ter formas diferentes de observar o seu “mundo” permitiu pensar e expressar artisticamente, numa interrelação entre o lado direito e o lado esquerdo do cérebro. Assistiu-se à descoberta da arte como beleza e inspiração e como uma nova forma de interpretação da realidade. Dado os assuntos tornados visíveis (medo, identificação) “Portugal

Connosco – O Olhar dos Carteiros” refletiu a própria empresa na partilha de experiências e conversação entre pares, mostrando potencial para um contínuo diálogo futuro. No livro “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros”, ao percorrer página a página, as imagens vão sendo o coreografo dos pensamentos, no completar do sentido de cada fotografia e ao ver para além da imagem. O espectador é coreografado pela disposição das fotografias, mas é também o espectador que coreografa o sentido que lhe atribui, o poder avançar nas páginas, folhear, alternar imagem e legenda, acontecendo a interação entre coreografar e ser coreografado.

Em todas as expressões artísticas a obra completa-se perante o olhar de quem assiste, de quem contempla (Eco, 1991). O sentido final da obra artística é definido por cada recetor porque “o espectador sempre faz parte de um projeto artístico; no final, tudo acontece pelos olhos do observador. Um criador não possui poder sobre as percepções dos espectadores” (Frenkel, 2015, p. 254).

Deste modo, as narrativas “transportam o sentido” e “as operações de sentido dão-se a ver na comunicação narrativa”, desempenhando a narrativa um papel importante “nos processos de institucionalização, isto é, na edificação de mundos de sentido legitimados (com extensão, regras e finalidades próprias) (Ferreira de Andrade, 2003). Assim, as histórias contêm padrões que ajudam a criar sentido nos processos de relacionamentos das organizações e que, ao serem performatizadas, criam sentido e equacionam interpretações alternativas, ajudando a explicar, a dar energia e a prosseguir a criação de sentido no futuro (Boje, 2008, Weick, 1995) .

No “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” revela-se “uma forte vontade de auto-institucionalização, uma forte vontade de presença nas redes relacionais e nas redes de sentido” da empresa (Ferreira de Andrade, 2003).

#### **IV. 5. Conclusões da análise da ação de Comunicação Interna “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” – A Arte como Potência da Comunicação Interna**

A arte fotográfica como processo artístico escolhido pela empresa CTT para uma ação de Comunicação Interna permitiu tornar visível a cultura empresarial vivida pelos Carteiros e o impacto que os mesmos têm na sociedade (elo de ligação e de quebra de isolamento).

“Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” mostra que os Carteiros da empresa CTT – Correios de Portugal não entregam/distribuem apenas correspondência, mas oferecem mais do que um serviço material aos clientes e contribuem para que os clientes se sintam melhor emocionalmente. O Carteiro, no seu papel social de quebrar o isolamento das regiões mais isoladas de Portugal, faz as pessoas sentirem-se ligadas ao mundo, contribuindo para que aconteça essa ligação.

“Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” permitiu uma vivência sem interferências, sem moderação, com total liberdade interpretativa e criativa. Incluiu o fator surpresa, dado que ninguém estava à espera de ver os Carteiros com máquinas fotográficas a reportar o país e as suas gentes, e foi um facilitador de inspiração entre pares. A fotografia permitiu ler, pensar e fazer parte do sentir dos Carteiros. O desafio proposto convidou-os a sair da rotina e a ser criativos, a ver o país como uma obra de arte, permitindo ver o que diariamente está lá mas que se torna inobservável no quotidiano; contribuiu para o desenvolvimento pessoal e organizacional com impacto interno e na sociedade, na vida das pessoas, captando a essência do que é ser Carteiro e de como as pessoas o veem. A estratégia de Comunicação Interna planeada pela empresa estabeleceu uma ligação ao exterior, comunicando os princípios, os valores e a missão da empresa CTT através da vivência dos seus Carteiros impressa na película fotográfica. Com esta ação de Comunicação Interna, foram estabelecidos dois tipos de diálogo:

- Diálogo interno de cada participante;
- Diálogo entre pares na organização: partilha de histórias, de experiências pessoais, reais e vividas.

Esta ação de Comunicação Interna tornou visível um filão de riqueza organizacional até então desconhecido. O relacionamento com os assuntos abordados aconteceu de forma pessoal e coletiva, traduzindo-se num registo na memória coletiva, pela vivência da cultura organizacional, permitindo identificação, partilha e fortalecimento dos valores e princípios da empresa ao tornar visível e fixo, num suporte físico e partilhado (imagem fotográfica), as experiências onde são identificáveis.

Ao olhar a realidade envolvente, através da objetiva de uma máquina fotográfica, descobriram-se sentidos que estavam invisíveis ao olhar. Captaram-se instantes, sentimentos, emoções que se fixaram para sempre na película fotográfica e que se tornaram extensão da memória. A fotografia desafiou a imaginar o que está para além da imagem, e a despertar os sentidos para o que está invisível ao nosso redor apesar da visibilidade com que se dá a ver. Afinal, são as imagens de uma realidade/paisagem exterior que descobrem a realidade/paisagem interior de quem fotografa, de quem observa, de quem permite um diálogo entre a realidade e a imagem da própria realidade, gerando impacto que vai para além do imaginado, que redefine as palavras que definem uma profissão e dissipam as fronteiras de um olhar.

Através da arte – como facilitador de comunicação, criatividade e inovação – a empresa potenciou a sua comunicação devido à inter-relação estabelecida entre as várias áreas de conhecimento, numa ótica colaborativa, e a disponibilidade para descobrir novas formas de ver para além do normalmente aceite. A arte contribuiu para que a empresa tivesse uma participação diferenciadora que começou no seu interior e que se refletiu nas relações com o exterior. O caso estudado, mostra o despertar da empresa para a importância da Comunicação Interna entre todas as categorias profissionais, uma vez que, depois de “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros”, a empresa convidou, em 2013, os seus Atendedores de Balcão das lojas a participarem em “Portugal Connosco – Receitas ao Balcão”. Esta nova ação de Comunicação Interna da empresa CTT consistia, numa primeira fase, na partilha de receitas de cozinha e, numa fase final, na confeção ao vivo das melhores receitas, e apreciação por parte de profissionais da cozinha portuguesa. Este tipo de iniciativas

contribuiu para o comportamento de cidadania organizacional (Pina e Cunha et al., 2016, pp. 348-349).

Em 2017, a empresa CTT decidiu incluir na sua revista interna “Move-nos” um espaço de partilha de fotografias “Olha eu aqui!”, devido às saudades do desafio proposto em 2011 aos Carteiros: “O Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” deixou muitas saudades e queremos repetir a experiência. Mas desta vez todos podem participar!” (Move-nos, Janeiro, Fevereiro 2017). Nas fotos partilhadas, continuam a estar visíveis os valores e princípios da empresa e o seu inter-relacionamento com os seus colaboradores (no ativo e aposentados), reforçando a importância da arte como potência da Comunicação Interna.

Podemos concluir que a arte tem um impacto positivo nas pessoas, propicia a obtenção de resultados, fomenta e estimula a criação de ligações, contribuindo para a construção de relações de confiança e identificação organizacional. As transformações internas e organizacionais, decorrentes do uso da arte, do combinar de forma diferente os interesses, os recursos e os capitais (materiais e imateriais) disponíveis, têm impacto ao nível cultural e da sociedade através da influência e contribuição individual e coletiva para o seu desenvolvimento. As empresas, como parte da sociedade, têm um papel importante e as suas ações influenciam pessoas, determinam comportamentos, inspiram e transformam.

## **CONCLUSÃO**

No decurso deste projeto de mestrado problematizou-se a utilização da arte como potência da Comunicação Interna das empresas, procurando identificar os seus efeitos.

Pelas suas características únicas, a arte consegue tocar o coração das pessoas e fazê-las sentir a realidade de forma diferente, potenciando a transformação dentro das empresas. A utilização da arte possibilita pensar e ver a realidade de uma nova perspetiva, permite desbloquear, refletir, dialogar, restaurar e encontrar sentido e identificação. A arte com o seu poder terapêutico, criador e transformador, e assumida como potência da Comunicação Interna das empresas, trabalha a partir do interior de

cada pessoa, criando e fortalecendo uma rede comum de estar, ser e agir. Da história individual ao encontro da história coletiva, a arte surge como ativador do potencial, revelando o lado artístico que tem um efeito coadjuvante e transversal a toda a empresa. A arte como potência da Comunicação Interna abre a porta à criação de uma história em pop-up: uma história com textura, sensorial, vivida nas suas múltiplas dobras por todas as pessoas que são a empresa.

Passando de uma mudança de paradigma da era industrial para “artful creation” onde se tem em consideração a pessoa como um todo (corpo, mente, coração e espírito), evidencia-se o papel transformador e relevante da arte que contribui para inovar na forma de comunicar internamente e ser um fator essencial na envolvimento e ligação estratégica empresa-colaboradores. Tendo presente as necessidades globais dos seus colaboradores, as empresas podem agir de forma a possibilitar-lhes um desenvolvimento pessoal e profissional que permita motivar e inspirar, criando condições propícias à contínua transformação. Quando as pessoas estão apaixonadas e comprometidas com a empresa, acontece a transformação, porque existe a interação entre os dois hemisférios cerebrais, tendo em conta tanto os sentimentos como o intelecto. Do mesmo modo, o valor monetário do investimento das empresas, decorrente da utilização da arte, nomeadamente em processos artísticos, permite uma relação ganhadora para ambas as partes (empresa e colaboradores), refletindo, também, resultados positivos na sociedade e na comunidade onde está inserida (do nível individual ao coletivo). Desta forma, Incluir o pensamento artístico, e as formas artísticas, como parte integrante do pensamento estratégico e da estratégia da organização, ganhará importância na vivência individual e coletiva.

Nas palavras finais deste projeto fica a certeza do longo caminho que há para percorrer. Um caminho de descoberta e desenvolvimento de práticas organizacionais que aplicam a arte e que esperam para ser reveladas e dadas a conhecer ao mundo, sendo fator de transformação e de influência.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 4, Issue 2, May, 142-175.
- Amaral, P. C. do, & Pedro, J. M. (2004). *O capital conhecimento*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Antal, A. B. (2009). *Transforming organizations with the arts. Research framework for evaluating the effects of artistic interventions in organizations*. TILLTEUROPE.
- Aristóteles (2010). *Poética*. Lisboa: Imprensa Nacional – Casa da Moeda.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. London: Oxford University Press.
- Barthes, R. (2014). *A câmara clara*. Lisboa: Edições 70.
- Barthes, R. (2011). Introdução à análise estrutural da narrativa. Roland Barthes, A. J. Greimas, et al. *Análise estrutural da narrativa*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Benjamin, W. (2012). *Sobre a arte, técnica, linguagem e política*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2010). *A Construção social da realidade*. Lisboa: Dinalivro.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational and communication research*. London: Sage.
- Boje, D. M. (2008). *The storytelling organization*. London: Sage Publications.
- Campbell, J. (1949). The hero with a thousand faces. (2004 commemorative edition). Princeton/New Jersey: Princeton University Press.
- CCB – Centro Cultural de Belém (2016). *Nós pensamos todos em nós*. Lisboa.
- Chiavenatto, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. S. Paulo: Ed. Campos.
- CTT – Correios de Portugal, SA. (2011). *Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros*. Lisboa.
- CTT – Correios de Portugal, SA. (2012). *Revista Aposta*, nº 107, junho.

- CTT – Correios de Portugal, SA. (2017). *Revista Move-nos*, nº09, Janeiro/Fevereiro.
- Cury, A. (2008). *O Código da inteligência – A formação de mentes brilhantes e a busca da excelência emocional e profissional*. Lisboa: Editora Pergaminho.
- Cury, A. (2017). *Inteligência Multifocal – Análise da Construção dos pensamentos*. Lisboa: Editora Pergaminho.
- Damásio, A. (2000). *Sentimento de Si*. Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- Damásio, A. (2010). *O Livro da consciência – A construção do cérebro consciente*. Lisboa: Temas e Debates, Circulo de Leitores.
- Damásio, A. (2011). *O Erro de Descartes*. Lisboa: Temas e Debates, Circulo de Leitores.
- Darsø, L. (2009). *Artful creation, learning-tales of arts-in-businesss*. Denmark: Samfundslitteratur.
- Eco, U. (1991). *Obra aberta*. Editora Perspectiva S.A.
- Fazenda, M. J. (2012). *Dança teatral: ideias, experiências, ações*. Lisboa: Colibri.
- Ferreira de Andrade, R. (2003). *Colapsos e reparações de sentido nas organizações*. Coimbra: MinervaCoimbra.
- Frank, A. W. (2007). *International Journal of Qualitative Methods [IJQM]*, Vol 6, No 3, disponível em <https://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/IJQM/article/view/639>
- Frank, A. W. (2012). *Letting stories breathe*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Frank, A. W. (2013). *The wounded storyteller: body, illness, and ethics*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management- a stakeholder approach*. London: Pitman Publishing.
- Freeman, E. R. (1998). *A stakeholders theory of the modern corporation*. In L. P. Hartman (Ed.). *Perspectives in business ethics*. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Frenkel, E. (2015). *Amor e matemática*. Lisboa: Casa das Letras.

- Freud, S. (2009). *Para além do princípio do prazer*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*. Oxford: OUP Oxford.
- Gallo, C. (2014). *TED – Os segredos de comunicação das conferências mais carismáticas do mundo*. Lisboa: GestãoPlus Edições.
- Gil, J. (2001). *Movimento total: o corpo e a dança*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Gil, J. (2015). *Poderes da pintura*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Gonçalves, Ó. F. (1994). Narrativa psicológica e psicologia da saúde. *Análise psicológica*, 2-3 (XII):253-264.
- Gonçalves, Ó. F. (2002). *Psicoterapia cognitiva narrativa – Manual de terapia breve*. Campinas/SP: Editorial Psy Ltda.
- Goffman, E. (1993). *A Apresentação do Eu na vida de todos os dias*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Goldberg, R. (2012). *A arte da performance, do futurismo ao presente*. Orfeu Negro.
- Groddeck, G. (1984). *O Livro disso*. São Paulo: Editora Perspectiva SA.
- Hydén, L.-C. (1997). *Illness and narrative. Sociology of health & illness*, Vol. 19, No. 1. ISSN 0141-9889 pp. 48-69
- Klee, P. (2014). *Escritos sobre arte*. Lisboa: Edições Cotovia.
- Judkins, R. (2016). *A arte do pensamento criativo*. Lisboa: Temas e Debates – Círculo de Leitores.
- Lepecki, A. (2011). Coreopolítica e coreopolícia. *ILHA*, Vol 13, nº1 Jan./Jun., 41-60.
- Lepecki, A. (2006). *The exhausting dance*. New York: Routledge.
- Lindstrom, M. (2012). *Buy.ology – A Ciência do neuromarketing*. Lisboa: GestãoPlus Edições.
- Loupe, L. (2012). *Poética da dança contemporânea*. Lisboa: Orfeu Negro.
- Markusen, A., Gadwa, A. (2010). *Creative placemaking*. National Endowment For the Arts. Disponível em <http://arts.gov/pub/pubDesign.php>.

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, Vol 50, No 4 July.

McClelland, D. (1987). *Human Motivation*.

<https://books.google.pt/books?id=wQIMBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=david+mcclelland&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjzJq-4JXSAhWDvRoKHUxUAM0Q6AEIHDA#v=onepage&q=david%20mcclelland&f=false>

McSill, J. (2014a). *Cinco lições de storytelling – factos, ficção e fantasia*. Lisboa: TopBooks

McSill, J. (2014b). *A arte da guerra no storytelling*. Lisboa: TopBooks

Max-Neef, M. A. (1991). *Human scale development*. The Apex Press: New York and London.

Monteiro, P. F. (2010). *Drama e comunicação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Nelson, L. (2003). Before your eyes, seeds of a dance practice. *Contact Quartely dance journal, Volume 29, No.1 Winter/Spring*.

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Pinto de Almeida, B. (2014). *Imagem da fotografia*. Lisboa: Relógio D'Água.

Rhodes, C., Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews, Volume 7, Issue 3*, 167-188. Blackwell Publishing Ltd .

Scholes, R., Kellogg, R. (1977). *A Natureza da narrativa*. Brasil: McGraw-Hill.

Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

Sontag, S. (1978). *Illness as metaphor*. New York: McGraw-Hill Ryerson Ltd.

Sontag, S. (2015). *Ensaio sobre fotografia*. Lisboa: Quetzal Editores.

Sutton, D. (2009). *The crystal image of time. Photography, cinema, memory*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

- Thompson, J. L. (2013). *Why photography matters*. Cambridge: MIT Press.
- Trachtenberg, A. (2013). *Ensaio sobre fotografia de Niépce a Krauss*. Lisboa: Orfeu Negro.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2016). Your company culture can't be disconnected from your customers. *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2016/03/your-company-culture-cant-be-disconnected-from-your-customers>
- Vogler, C. (1992). *The Writer's Journey: Mythic Structure For Writers*. Los Angeles: Michael Wiese Productions.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Whetten, D., Godfrey, P. (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. London: Sage.
- Whittington, R., Johnson, G., and Scholes, K. (2008). *Exploring Strategy*. Prentice Hall.
- Zadek, S. (2001). *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*. Earthscan Publications.

### **Páginas na Internet**

- Blug. CTT. *O Olhar dos Carteiros . Internal Communication*. Disponível em <http://blug.prosite.com/137366/1175224/communication/ctt-o-olhar-dos-carteiros-internal-communication>
- Naiman, L. (2015). Interview with Linda Naiman: Imagination + Creativity + Empathy + Innovation = Value Creation. Disponível em <http://www.ageofartists.org/interview-with-linda-naiman-imagination-creativity-empathy-innovation-value-creation/>
- Naiman, L. (2014). What is Creativity. Disponível em <http://www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity/>
- Portal Alentejano. «O Olhar dos Carteiros» 30 dias a fotografar o dia-a-dia de trabalho. Disponível em: <http://www.portalalentejano.com/%E2%80%99Co-olhar-dos-carteiros%E2%80%9D-30-dias-a-fotografar-o-dia-a-dia-de-trabalho/>

REAL. *Workshop de Composição em Tempo Real com João Fiadeiro*. Disponível em <http://www.re-al.org/2015/06/workshop-de-composicao-em-tempo-real-com-joao-fiadeiro/>

TSF. «*Portugal Connosco*»: *o país através do olhar dos carteiros*. Disponível em [http://www.tsf.pt/multimedia/galeria/Default.aspx?content\\_id=2184932](http://www.tsf.pt/multimedia/galeria/Default.aspx?content_id=2184932)

# ANEXO(S)

## Apêndice A

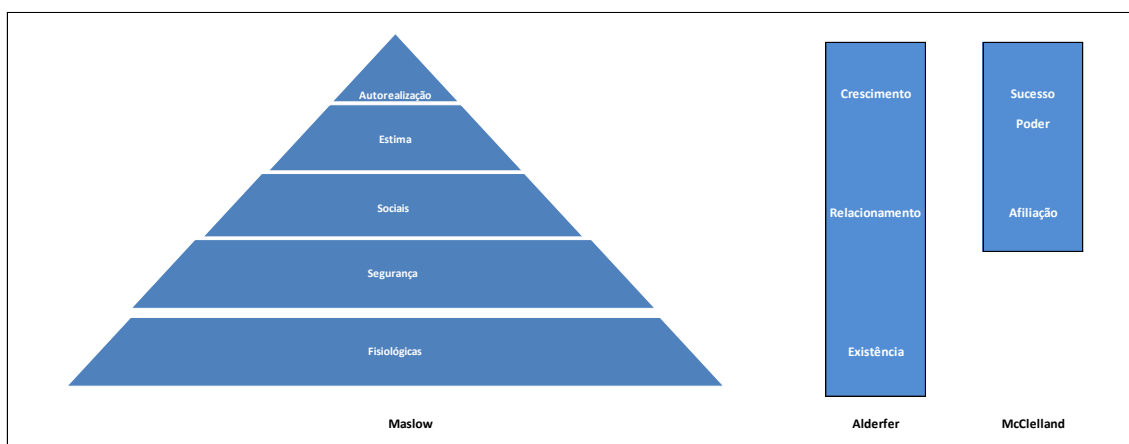


Figura 1 - Comparação da Hierarquia das Necessidades Humanas entre Maslow, Alderfer e McClelland (Pina e Cunha et al., 2016)

| Necessidades Humanas Fundamentais |   |  |  |   |
|-----------------------------------|---|--|--|---|
| Segundo Categorias axiológicas    | Segundo Categorias Existenciais                 |  |  |   |
|                                   | Ser (qualidades)                                | Ter (coisas)                                   | Fazer (ações)  | Interagir (contextos)                             |
| <b>Subsistência</b>               | Saúde física e mental                           | Comida, abrigo, trabalho                       | Alimentar, vestir, descansar, trabalhar                | Vivência ambiental, contexto social               |
| <b>Proteção</b>                   | Cuidado, adaptabilidade, autonomia              | Segurança social, sistemas de saúde, trabalho  | Cooperar, planejar, cuidar, ajudar                     | Ambiente social, habitação                        |
| <b>Afeição</b>                    | Respeito, senso de humor, generosidade,         | Amizades, família, relacionamentos com a       | Partilhar, cuidar, amar, expressar emoções             | Privacidade, espaços íntimos de convivência       |
| <b>Compreensão</b>                | Capacidade crítica, curiosidade, intuição       | Literatura, professores, políticas, educação   | Analisar, estudar, meditar, investigar                 | Escolas, famílias, universidade, comunidades      |
| <b>Participação</b>               | Recetividade, dedicação, senso de humor         | Responsabilidades, deveres, trabalho, direitos | Cooperar, divergir, expressar opiniões                 | Associações, festas, igrejas, vizinhanças         |
| <b>Lazer</b>                      | Imaginação, tranquilidade, espontaneidade       | Jogos, festas, paz de espírito                 | Sonhar acordado, lembrar, relaxar, divertir-se         | Paisagens, espaços íntimos, lugares para estar só |
| <b>Criação</b>                    | Imaginação, ousadia, inventividade, curiosidade | Habilidades, aptidões, trabalho, técnicas      | Inventar, construir, desenhar, trabalhar,              | Espaços de expressão, oficinas, audiências        |
| <b>Identidade</b>                 | Sentido de pertença, autoestima, consistência   | Linguagem, religiões, trabalho, costumes,      | Autoconhecimento, crescer, comprometer-se              | Lugares de pertença, contextos quotidianos        |
| <b>Liberdade</b>                  | Autonomia, paixão, autoestima, mente aberta     | Igualdade de direitos                          | Divergir, escolher, correr riscos, consciencializar-se | Plasticidade temporal e espacial                  |

Figura 2 - Necessidades Humanas Fundamentais (Max-Neef, 1991)

## Apêndice B

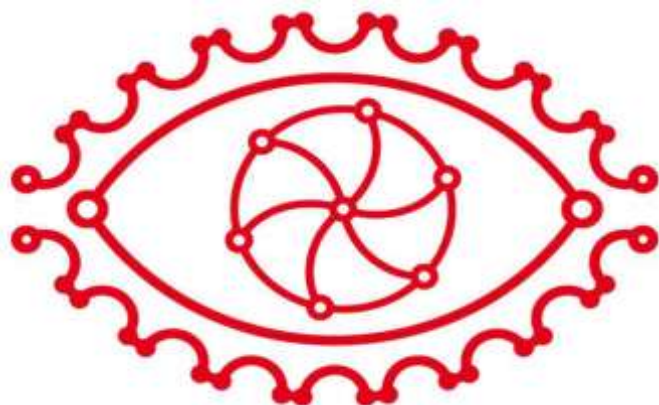


Imagem de “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros” (disponibilizada em informação interna dos CTT)



Folhetos de divulgação interna de “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros”

(Imagens em <http://blog.prosite.com/137366/1175224/communication/ctt-o-olhar-dos-carteiros-internal-communication>)



Imagens da ação “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros”

(em <http://blog.prosite.com/137366/1175224/communication/ctt-o-olhar-dos-carteiros-internal-communication>)





O livro "Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros"

(Imagem em: <http://blog.prosite.com/137366/1175224/communication/ctt-o-olhar-dos-carteiros-internal-communication>)



Apresentação do livro "Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros"

(em <http://www.primeiramao.pt/2012/02/29/carteiros-fotografaram-o-pais-real/>)

## Apêndice C

As dez fotografias vencedoras de “Portugal Connosco – O Olhar dos Carteiros”

(Imagens em [http://www.tsf.pt/multimedia/galeria/Default.aspx?content\\_id=2184932](http://www.tsf.pt/multimedia/galeria/Default.aspx?content_id=2184932))



Um olhar, um reflexo, uma inspiração: vida! (© CTT/Luís Aurélio Silva-Machico)



Olhos de solidão, sorrisos de satisfação, pelo único contacto diário, o do carteiro. (©CTT/Álvaro José Azevedo-Vila Real)



Há sempre quem nos abra a porta com um sorriso, fazendo do nosso dia, um dia melhor. (©Silvia Maria Viegas Morgado-Póvoa de Santa Iria)



Quando se gosta do que se faz na vida, nenhuma chama se apaga. Tudo faz sentido! (© CTT/Elsa Maria Simões-Santa Comba Dão)



Uma fachada rasgada de negro, com um portal aberto, de tão longe se abre, de tão perto se vê. (©CTT/Manuel Fernando Pereira Alvim-Porto)



Fernanda! Sozinha? Nunca... O carteiro é um amigo. (©CTT/José Luís Ferreira-Viseu)



Nas tarefas de um carteiro define-se a qualidade do serviço.  
(©CTT/Manuel Fernando Pinto-Lisboa)



Ultrapassamos todos os obstáculos para levar os nossos produtos aos clientes.  
(©CTT-Orlando Manuel Rodrigues-Almodóvar)



Com a piscina vazia não há perigo de afogamento!  
(©CTT/Martinho Paulo Araújo-Câmara de Lobos)



Quanto mais conheço as pessoas, mais gosto dos animais.  
(©CTT/José António Pombo-Coimbra)